

MENTALIDAD EMPRESARIAL en tiempos de crisis

Trayectos y dilemas de empresarios en Manizales



Martha Helena Barco Vargas
María Elena Villegas López

**MENTALIDAD EMPRESARIAL
EN TIEMPOS DE CRISIS**

**TRAYECTOS Y DILEMAS DE EMPRESARIOS
EN MANIZALES**

MARIA ELENA VILLEGAS LÓPEZ
Profesora Asociada

MARTHA HELENA BARCO VARGAS
Profesora Asociada

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES

I.S.B.N 958-9322-97-2

© 2005 UNIVERSIDAD NACIONAL
DE COLOMBIA SEDE MANIZALES

AUTORAS:

MARTHA HELENA BARCO VARGAS

Licenciada en Sociología
Ms.Sc. Sociología de la Cultura
Profesora Asociada
Universidad Nacional de Colombia
Sede Manizales

MARÍA ELENA VILLEGAS LÓPEZ

Licenciada en Filosofía y Letras
Ms.Sc. Sociología de la Cultura
Profesora Asociada
Universidad Nacional de Colombia
Sede Manizales

Tesis para optar al título de Maestría en Sociología

CARÁTULA:

Mural Universidad Central de Venezuela, Caracas
Fotografía: Fabio Rincón Cardona

IMPRESO:

Centro de Publicaciones
Universidad Nacional de Colombia
Sede Manizales

Agosto de 2005
Primera Edición

“Lo que estamos viendo no es simplemente otro trazado del mapa cultural –el movimiento de unas pocas fronteras en disputa, el dibujo de algunos pintorescos lagos de montaña– sino una alteración de los principios mismos del mapeado. La situación es fluida, plural, descentrada. Las cuestiones no son ni tan estables, ni tan consensuales y no parece que vayan a serlo pronto. El problema más interesante no es como arreglar todo este enredo, sino qué significa todo este fermento”.

Clifford Geertz.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO	15
A. CONTEXTO SOCIOECONÓMICO GLOBAL	15
B. CONTEXTO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	23
C. CONTEXTO REGIONAL Y LOCAL	49
CAPÍTULO 2 ENFOQUE METODOLÓGICO	71
CAPÍTULO 3 EL EMPRESARIO Y SU EMPRESA	83
A. DATOS PERSONALES DE LOS EMPRESARIOS	87
B. DATOS DE SUS EMPRESAS	91
CAPÍTULO 4 DRAMAS Y DILEMAS EN EL PROCESO DE ADOPCIÓN DE INNOVACIONES	97
CAPÍTULO 5 REALIDADES DE ACTO INNOVATIVO	123
CAPÍTULO 6 TERRITORIOS MENTALES QUE HABITAN LOS EMPRESARIOS DE MANIZALES	159
CONCLUSIONES POR CAPÍTULOS	245
CONCLUSIONES GENERALES	273
A. EL EMPRESARIO COMO ACTOR	273
B. LA EMPRESA COMO ESCENARIO	281

C. INTERPRETACIÓN DE LAS FORMAS COMO LOS EMPRESARIOS ASUMEN EL ACTO INNOVATIVO	287
D. DINÁMICAS SOCIOCULTURALES EN LOS PROCESOS DE CAMBIO	298
BIBLIOGRAFÍA	305
ANEXO	313

INTRODUCCIÓN

La investigación sociocultural acerca del impacto generado por los procesos de globalización en el ámbito empresarial, y de las inercias y resistencias mentales de los empresarios, ocurridas a partir de las necesidades de adaptación y asimilación de modelos transferidos, son aún incipientes en nuestro medio. La escasa literatura existente es presentada, con algunas excepciones, de manera parcializada, cargada de enfoques economicistas y desarrollistas.

Tal situación nos ha motivado a la elaboración de un estudio que intente llenar este vacío teórico. Acudiendo a enfoques holísticos fuimos acometiendo situaciones particulares, a las que se iban enfrentando algunos empresarios regionales a raíz de la política de apertura de los mercados y de los procesos comúnmente asociados al globalismo y a la transnacionalización del capital.

Hasta ahora la impresión de unos pocos investigadores, es que un número creciente de empresas y empresarios están siendo enfrentados a diversas presiones y oportunidades a las que pueden y deben responder en forma diferente, y para lograrlo ha entrado en un largo proceso de ensayo y error, cuyos resultados no son todavía predecibles. A lo sumo, se podrán señalar, muy toscamente, algunas premisas que resultan de conjugar la lógica de estos experimentos y procesos de identificación, con la influencia de las fuerzas internas y externas.

Es necesario tratar de develar la naturaleza del fenómeno de cambio sociocultural, construir conceptos sobre ella con base en nuevas perspectivas, trascender en los análisis a las cifras y a los porcentajes a través de ejercicios hermenéuticos sobre la realidad cultural, encontrando su sentido y dando significación a través de enfoques interdisciplinarios.

La comprensión del comportamiento del empresariado, a través de algunos elementos de sus sustentos ideológicos se hace fundamental, dado que la ubicación que tiene en la estructura social y el papel que cumple en el funcionamiento económico, lo convierte en uno de los sujetos determinantes del desarrollo industrial local y regional.

Tanto en los ámbitos académicos, como en el sector industrial, se hace necesario efectuar cambios en las maneras de concebir su destino, para responder a los retos presentados por las revoluciones científica y tecnológica, no obstante, las dificultades que ello encarna, por los prejuicios y temores que suelen acompañar a lo que aparece como distinto o como diferente en horizontes todavía tan cerrados como los regionales.

Los instrumentos teóricos de más fácil acceso en nuestro medio son inadecuados para obtener a través de ellos, un conocimiento profundo y multidimensional del nuevo paradigma tecnológico; este hecho frena el proceso de búsqueda de salidas confiables a las situaciones de crisis, inestabilidad e incertidumbre que afronta el sector empresarial y que aún es más grave en ciudades intermedias como lo es Manizales.

Para salirle al paso a esta situación, es prioritario ensayar abordajes diferentes de la cultura empresarial; tener presente que las actitudes y valores no son respuestas espontáneas y directas a las demandas de las estructuras socioeconómicas, y que en este proceso intervienen los determinismos geográficos, económicos, sociológicos, los temperamentos arraigados que se perpetúan más allá de la conciencia, las fatalidades espirituales, las fuerzas de inercia de las estructuras mentales, las identidades preservadas, las estructuras intangibles al decir de Michel Vovelle ¹. Las actitudes no son sólo reflejo de las realidades, ni se generan mecánicamente, ni son inamovibles; cambian y evolucionan porque de manera lenta o rápida, vivimos en un mundo de cambio permanente. Cuándo, cómo y por qué evolucionan y qué nuevas formas adoptan es un asunto que debe ser tratado con el debido cuidado.

En cada región se inscriben en la memoria colectiva los procesos de evolución social, a pesar de que existan estructuras socioeconómicas que tratan de borrarlos o entorpecerlos. Develar las actitudes y los valores de un agente social clave en el ámbito industrial como lo es el empresario, requiere de la elaboración de nuevos métodos de abordaje, teniendo en cuenta que su estructura mental se entiende en conexión con su vida personal y social, y que no es siempre tan transparente y accesible como parece.

El fenómeno que nos ocupa en este trabajo, corresponde a un cambio de equilibrio en las relaciones de producción y reproducción de bienes materiales y simbólicos, operado en el ámbito de las estructuras de empleo y de poder, en las posibilidades y orientaciones de la participación

¹ VOVELLE, Michel. *Ideologías y Mentalidades*. Barcelona: Ariel, 1985. p. 15, 19, 245.

ciudadana y en la pérdida severa de autonomía de individuos, grupos, clases y naciones para decidir a favor propio, en asuntos de política económica, y de bienestar tales como salud, educación, promoción y seguridad social. Dicho cambio se ha inducido desde el exterior a partir de drásticas reestructuraciones del mercado, de la división internacional del trabajo, y de las revoluciones científico-tecnológicas ocurridas en el siglo XX.

A ello han contribuido decididamente, la aplicación a la industria de tecnologías de base microelectrónica y la consecuente práctica expansionista del capital, mediante la eliminación de barreras jurídicas, lingüísticas, monetarias, tecnológicas y culturales, con las cuales se estructuraron los Estados nacionales durante los siglos XVIII, XIX y principios del XX, constituyendo la base sobre la cual fundamentaron y defendieron su derecho a salvaguardar militarmente su soberanía.

El impacto de estas transformaciones, se hace sentir en la forma como se van reestructurando las representaciones colectivas, el acomodo de los juicios, los valores, y los presupuestos mentales, que incluyen metas e ideales; los mecanismos de camuflaje y simulación, con los que se pretende evadir o contrarrestar el peso de la dominación de la que se es víctima, sin poderlo evitar,

Los siguientes Interrogantes fueron el acicate para emprender un trabajo de estas proporciones: ¿Qué es lo que cambia? ¿Qué tipo de resistencias encuentra el cambio y con qué intensidad? ¿Qué factores lo explican? ¿Cuáles son las condiciones económicas mentales y sociales que lo favorecen? ¿Quiénes son sus actores y quiénes los que se oponen? ¿Pueden los movimientos globalizantes, con sus correspondientes lenguajes, modificar comportamientos y valores de amplios sectores sociales, a favor de un modelo de desarrollo económico y social que responde solo a las necesidades expansionistas del capital transnacional?

Es esta una investigación de tipo hermenéutico sobre los valores, actitudes, adaptaciones y resistencias que acompañan a algunos procesos de cambio sociocultural, observados a través de 23 personajes, quienes en su condición de conductores de empresa, se vieron conminados a efectuar acelerados procesos de reconversión tecno-organizativa en las empresas que tienen a su cargo, ya sea como dueños o como gerentes.

Las transformaciones realizadas tanto en sus elementos tangibles como intangibles, han sido impuestas por condiciones coyunturales endógenas y exógenas del país y de la región. Los cambios nos interesan independientemente de características tales como la novedad o la

dimensión que ostenten, respecto al avance tecnológico, puesto que lo que pretendemos caracterizar no son las innovaciones en si, sino el potencial mental de cambio de un sector de la población cuya supervivencia socioeconómica depende de su capacidad para adaptarse y hacerle frente a las situaciones de crisis.

Este trabajo ha sido alimentado por los siguientes propósitos:

- Desentrañar las formas como interactúan las condiciones del entorno socioeconómico con las mentalidades de algunos conductores de empresa, de regiones consideradas periféricas, en el momento de tomar decisiones que atañen al funcionamiento, estructura, dinámicas y significación de sus organizaciones empresariales.
- Establecer la relevancia del papel que juega la cultura de la organización empresarial, en la determinación de las diferentes racionalidades que operan en contextos empresariales locales, sometidos a presiones externas.
- Detectar la existencia de consensos que puedan llevar a caracterizaciones diferenciadoras entre los dueño-empresarios empíricos, los dueño-empresarios profesionales y los gerentes.
- Confrontar los aspectos observados en la mentalidad de un grupo empresarial local, con los planteamientos teóricos existentes sobre las culturas empresariales, para contribuir a la construcción de conceptos, categorías, diagnósticos, prospecciones y marcos referenciales que puedan servir al enriquecimiento de la investigación sociocultural regional.
- Ofrecer un abanico de ópticas diferentes desde las cuales evaluar el estado actual de la problemática empresarial regional, sobre todo en los aspectos para los cuales los modelos tradicionales han agotado ya sus posibilidades de respuesta.
- Mostrar al sector empresarial, que los aportes de la investigación sociocultural son una herramienta de autoconocimiento, respecto a la dirección y el sentido de sus acciones, les permite percibir capacidades y competencias para el óptimo aprovechamiento de sus ventajas, les ayuda a redefinir sus objetivos en función de los valores propios y los de su entorno y a aprovechar las experiencias de otros, en su propia transformación.
- Replantear el papel y los alcances de la educación superior en la forma como los empresarios locales dirigen las empresas, para captar

la impronta del ethos educativo en la formación de racionalidades empresariales.

- Contribuir al estado del arte en investigaciones regionales y poner a disposición de la comunidad académica universitaria, una herramienta más de análisis de las culturas empresariales, en las cuales, se desenvolverán como profesionales.

El carácter hermenéutico de este trabajo abarca la identificación e interpretación de los valores, principios e ideales, que subyacen en los argumentos expuestos por los entrevistados; los mecanismos de ajuste mental, justificaciones y artificios dispuestos para obtener resultados y fundamentar las acciones.

Tales dispositivos mentales pueden ser heredados por la propia cultura (idiosincráticos), adoptados a través de la práctica comercial y productiva o adquiridos por el contacto con la academia, y actúan siempre en el momento de tomar decisiones que afecten sus intereses patrimoniales u organizacionales.

Para efectos de este trabajo la población estudiada fue caracterizada así:

1. Empresarios manizaleños sin formación académica de nivel superior (universitaria), que han sido iniciadores de empresa y han estado ligados activamente a procesos de industrialización en la ciudad; propietarios totales o parciales de empresas productivas de carácter familiar o no, y que directa o indirectamente, participan en la conducción de las empresas. Aparecen en este estudio con la denominación de dueño-empresarios empíricos (DEE) y en total son seis los entrevistados con estas características.
2. Empresarios de Manizales con formación académica universitaria, ligados a procesos de industrialización regional, ya sea por haber recibido de su familia el encargo de conducir sus empresas, a las que están unidos también patrimonialmente, o porque debido a su formación e iniciativa personal se dieron a la tarea de crear empresa. En este estudio se denominan dueño-empresarios profesionales (DEP) y en total son 11 los entrevistados con estas características.
3. Gerentes, ejecutivos manizaleños o no, con formación académica de nivel universitario, algunos de ellos con doctorado y trayectoria en liderar procesos de desarrollo industrial e innovación tecno-organizativa, respondiendo a las necesidades planteadas por el

crecimiento de la división del trabajo, y por las exigencias del capital internacional, quienes en su doble condición de asalariados y jefes, dan cuenta del cruce de valores entre propietarios y trabajadores. En este estudio se denominan gerentes y son seis los entrevistados con estas características.

Contenido temático del trabajo:

El problema que abordaremos se circunscribe en una intersección de campos entre los aportes que la Sociología de la Globalización tiene para entender el contexto internacional, la Sociología de las Organizaciones y su batería conceptual para abordar a la empresa y sus sistemas de dirección y la Cultura Organizacional respecto a la importancia que le da a variables no convencionales, en el estudio de las organizaciones. Todo ello con el fin de ahondar en el conocimiento de culturas regionales.

En el primer capítulo se presenta el marco teórico con los contextos socioeconómico global, teórico conceptual, y regional local.

El segundo capítulo hará algunas precisiones sobre el enfoque metodológico que describe el carácter, los objetivos, las herramientas y los objetos sobre los cuales se realizó la indagación.

El tercer capítulo contiene: elementos identificatorios del empresario y su empresa. A partir de aquí se empiezan a mostrar los resultados del trabajo de campo realizado; la entrevista se dividió en cuatro grandes bloques de información que constituirán los cuatro capítulos siguientes.

El cuarto capítulo: trata de los dramas y dilemas en el proceso de adopción de innovaciones. De aquí surge una caracterización de los empresarios según el grado de autoridad y autonomía para dirigir el destino de sus empresas.

El quinto capítulo, muestra algunas realidades del acto innovativo. Reúne información que permite conocer los hechos objetivos de la reconversión y establecer caracterizaciones tecnoorganizativas.

El sexto capítulo, se refiere a los territorios mentales que habitan los empresarios de Manizales. Esta parte consigue información acerca de los aspectos subjetivos de los entrevistados, sobre la forma como se conciben ellos mismos y como conciben a sus trabajadores, los determinantes del éxito personal y el de sus empresas, la forma como se ubican respecto al

conocimiento, a la ciudad, al país y al mundo. Si existe una o son múltiples las formas de ser empresario y si entre la mixtura de fuentes de motivación para serlo, intervienen con igual peso valorativo factores específicos del terreno, de la racionalidad económica o de la racionalidad social.

Concluiremos el trabajo con la caracterización del empresario local como actor y la empresa regional como escenario, y el ensayo de una interpretación de las formas como los empresarios asumen el acto innovativo.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

A. CONTEXTO SOCIOECONÓMICO GLOBAL

La globalización: Procesos, polémicas, realidades

El transcurso de este siglo está signado por la ocurrencia de profundas transformaciones en lo económico, lo político, lo social y por ende lo cultural. Todos los países se han visto enfrentados a situaciones que les obliga a realizar ajustes para lograr sus metas de supervivencia en un nuevo contexto.

En lo económico el globalismo actúa directamente sobre las relaciones sociales de producción puesto que para sostener la rentabilidad del capital ante la crisis mundial, desencadenada entre muchos otros factores, por los altos índices de producción y el debilitamiento de la demanda. La acción de la administración, en este contexto, se ha concentrado sobre el factor trabajo, como la posibilidad más inmediata de reducir costos. Esta estrategia unilateral centra su análisis en la oferta, sin tener en cuenta que al reducir empleos, se disminuye el ingreso, lo cual deprime la demanda.

El libre mercado impone la disminución del tamaño de los estados, entregando gran parte de los servicios que les corresponden, en su deber de brindar seguridad social a los ciudadanos, al capital privado, tras el cual se empeña la autonomía nacional. La crisis mundial de final del siglo XX y comienzo del siglo XXI se resume para Aktouf, en una "crisis de solvencia y de exceso de concentración del capital" más que en una crisis de "productividad y de competitividad en la producción", para él lo que falta es capacidad de compra².

2 CARVAJAL OROZCO, José Gabriel. *Reseña del libro "La estrategia del avestruz racional Post-globalización, Economía y Organizaciones"* de Omar Aktouf, Universidad del Valle, noviembre de 2001.

En lo político, a partir de la década de los ochenta, la ruptura de la unidad del Estado nacional y de la sociedad se ha venido haciendo sentir con una nueva multiplicidad de conexiones entre ellos, estableciendo unas relaciones nuevas de poder y competitividad, con unos conflictos entre actores y entrecruzamientos de procesos, del mismo Estado nacional, con actores, identidades, espacios, situaciones y procesos transnacionales.

En lo cultural la presencia en la sociedad contemporánea de un movimiento totalizante que se ha posicionado en los escenarios económicos, políticos, sociales, educativos, culturales, tecnológicos, científicos, de un fenómeno que tiene sus raíces en el expansionismo capitalista y en las pretensiones desarrollistas de las revoluciones industriales y científico-tecnológicas, obliga a las ciencias sociales a ampliar los horizontes de su tradición disciplinar, porque ahora ha de situarse frente a una megasociedad que se articula mediante relaciones sociales planetarias y a unas pretensiones de mundialización de la cultura que de manera envolvente abarcarían los rincones de la vida cotidiana en cualquier lugar de la tierra, transformando el sentido de identidad de un sujeto desterritorializado.

Con velocidades, intensidades y coberturas variables, las naciones se van adscribiendo a un mundo que ya no es aprehensible por medio de las categorías conceptuales elaboradas por la economía, la sociología y la antropología clásicas.

En la primera modernidad, período que cubre el siglo XIX hasta la primera mitad del siglo XX, el contorno de la sociedad se consideraba coincidente con el del Estado nacional, el espacio interno se configuraba con identidades colectivas (clases, estamentos, grupos sociodemográficos, étnicos, religiosos...) que las teorías separaban y ordenaban según la metáfora orgánica del "sistema social", en los mundos privativos de la economía, la política, el derecho, la ciencia, las organizaciones, etc. con sus lógicas (códigos) respectivas.

La perspectiva de la globalidad se abre paso con una pluridimensionalidad tecno-comunicativa, económica, ecológica, organizacional, etc., cada una de las cuales tienen sus propias lógicas, que no son, sin embargo, reductibles -ni explicables- las unas a las otras sino que deben entenderse y resolverse a la vez en sí mismas y en mutua interdependencia.

La ciencia de la sociedad debe evolucionar conforme evoluciona su objeto de estudio, por lo tanto se hace prioritario que las disciplinas que

se ocupan de lo social se den a la tarea de construir su objeto de estudio, crear nuevos marcos de referencia y reafinar sus herramientas conceptuales para asumir su responsabilidad intelectual a través de la resignificación de la complejidad de esta realidad, el desentrañamiento de sus sentidos, la reinterpretación de sus manifestaciones en los diversos órdenes de la vida social y de ser posible la predicción de su destino histórico.

La autoconciencia de las sociedades modernas expresa la liberación del hombre respecto al sistema normativo estatal y al orden tradicional vigente, la generación de formas diferentes de convivencia y el establecimiento de derechos y normas fundamentales para la autorregulación democrática.

Hoy el debate acerca de la globalización en las ciencias sociales, se entiende y desarrolla como una discusión fructífera sobre qué supuestos fundamentales, qué imágenes de lo social y qué unidades de análisis pueden sustituir a la axiomática nacional-estatal.

El postulado fundamental de la Sociología contemporánea que se ocupa de lo global, parte del hecho incontestable de que todo quehacer social tiene lugar en un espacio transfronterizo: el del sistema mundial capitalista, en el que se tiende progresivamente a ampliar la división del trabajo entre las identidades regionales, nacionales y personales, y a acentuar la desigualdad entre ellas.

No existe una sola sociedad global sino por lo menos dos en recíproca competencia: la sociedad de los Estados nacionales y la de las múltiples organizaciones transnacionales, actores, grupos e individuos varios que tejen y destejen un vasto entramado de relaciones sociales. "En las investigaciones que se realizan en el ámbito de la teoría cultural es preceptivo sustituir el concepto de linealidad y la disyuntiva "o esto o eso" que subyacen a la axiomática nacional-estatal, por afirmaciones ilativas tales como "esto y eso": globalización y regionalización, vinculación y fragmentación, centralización y descentralización son dinámicas que se miran y corresponden como las dos caras de una moneda"³.

Respecto a las reflexiones acerca de la sociedad civil transnacional resultan evidentes procesos, conflictos e identidades que se orientan a movimientos sociales transnacionales, a la globalización desde abajo o a

³ BECK, Ulrich. *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo. Respuestas a la globalización.* Editorial PAIDÓS, Barcelona 1998.

un nuevo cosmopolitismo... La sociedad mundial sin Estado mundial significa una sociedad no organizada políticamente en la que surgen nuevas oportunidades de acción y de poder para actores transnacionales no legitimados democráticamente.

La *globalización* cultural, para muchos autores que se mueven dentro de la tradición de la teoría cultural, *no significa que el mundo se haga más homogéneo culturalmente*, significa sobre todo "glocalización", es decir, un proceso lleno de contradicciones, tanto por lo que respecta a sus contenidos como a la multiplicidad de sus consecuencias. Las consecuencias más problemáticas para la estratificación de la sociedad mundial, son las que se generan con la riqueza global y las pobrezas locales, el capitalismo sin trabajo, los Estados sin impuestos y las democracias sin participación⁴.

Los espacios sociales transnacionales también se tornan conflictivos e inexplicables mediante peligros no deseados, desmentidos y reprimidos. "El desarrollo no planeado que conduce las acciones humanas planeadas siempre de nuevo a cauces no intencionados, es estructurado y por tanto explicable"⁵ y la investigación sistemática de dichos procesos hará más asequible su conocimiento y permitirá participar más activamente en su comprensión, y porqué no, en la planeación misma.

Las consideraciones siguientes permiten aproximaciones teóricas para la comprensión del fenómeno de interacción de lo global y lo local. Constituyen los aportes más importantes que la nueva Sociología de la Globalización tiene para nuestro trabajo.

La globalización significa poner en conflicto la comunidad local, teniendo en cuenta que todo conflicto presupone siempre un elemento mínimo de integración: la unión de los excluidos, de los sin poder adquisitivo, de los marginados, etc. Sin duda la globalización se torna reflexiva y gana con ello una nueva cualidad histórica que justifica el concepto de sociedad mundial.

En el marco de las diferenciaciones inclusivas, los límites se tornan flexibles. La suposición de lo diferente inclusivo adquiere así, el estatus de una hipótesis de trabajo empírico, la cual debe contrastarse con las aventuras de la investigación en curso sobre la sociedad mundial en que vivimos.

4 *Idem.* p. 56.

5 ELIAS, Norbert. *Hacia una teoría de los procesos sociales.* Editorial Norma, 1998. p.196.

La polivalencia de las globalizaciones implica el surgimiento de una especie de efecto pendular, de regionalismos supernacionales y subnacionales. La Unión Europea. El Grupo Regional Andino, etc. *R.W. Cox*, citado por Beck, dice que la globalización favorece el macrorregionalismo y éste a su vez favorece el microrregionalismo. En las regiones pobres el microrregionalismo crea no sólo un medio propicio para el mantenimiento de la identidad cultural, sino que además permite exigir subvenciones a las regiones, en el plano macrorregional para garantizar la estabilidad política y el buen comportamiento económico, exenciones arancelarias, privilegios comerciales, etc.

El plano de la estructura social global, significa el surgimiento de organizaciones alrededor y a través de redes funcionales y de expertos cuyas fronteras no están delimitadas nacional ni gubernamentalmente.

En los actuales debates se reconoce como punto central, que el fenómeno de la globalización ha causado un verdadero remezón en las disciplinas sociales, trayéndoles nuevas incertidumbres, dudas e inseguridades categoriales. Podemos sintetizar los rasgos generales de este fenómeno así:

- Al diluirse o expansionarse las fronteras entre lo nacional y lo internacional el Estado - nación entra en obsolescencia: la nación va perdiendo su capacidad de cohesión y de definir sus relaciones sociales porque las fuerzas históricas obligan a que se articulen en contextos más amplios; no poseen unificación lingüística ni simbólica, la consciencia y la conducta de sus gentes ya no es igualmente compartida, así estas sigan habitando un mismo territorio. El Estado deja de tener monopolio sobre la fuerza puesto que con la descentralización, concentra y reorganiza de manera diversa el poder, cuya realización se expresa ahora en las grandes corporaciones en el ámbito mundial. Los grupos transnacionales no son sólo actores económicos sino políticos.

- La mundialización puede ser al mismo tiempo una y diversa: Una, en cuanto se ha creado ya a la manera frankensteiniana, una nueva matriz civilizatoria en las que se comparten elementos de un modelo. Diversa, en cuanto se difiere en la aplicación, en la materialización, en la especificidad de las organizaciones, a través de las cuales se realiza y en la expresión simbólica como se difunde e interpreta el modelo original.

Haciendo parte de esta pretensión homogeneizante, está la modernización que en esta era de globalización es el patrón y mandamiento de la vida en todos sus órdenes, en los procesos económicos, sociales, educativos, políticos y culturales, tendiente a

crecimientos sólidos diversificados y afianzados, a la superación definitiva del "atraso", al crecimiento urbano, a la urbanización rural, al logro de altos niveles de escolaridad y a la conquista de acreditaciones académicas jerarquizantes, a la expansión de la acción de los medios masivos de comunicación, a la aparición de una sola lógica de mercado que se aplica por igual a la producción industrial, artística, científica y de bienes simbólicos. ¿Será posible todavía que este poder omnímodo permita que los pueblos tengan además que renunciar a tener por lo menos sueños propios y metas programables en sus espacios vitales?

De hecho los universos culturales muestran resistencia a la estandarización, materializando estos modelos unificadores con especificidades y particularismos, como rechazo a esta unicidad de la vida social. Aún en los estudios sobre marketing se tienen en cuenta los gustos particulares, las excentricidades de los compradores que buscan en el consumo nuevas experiencias y las solicitudes de atención personalizada por parte de los clientes.

Sin embargo, la complejidad de la trama cultural de nuestros pueblos latinoamericanos, sus fuertes arraigos, sus férreas creencias y la riqueza de contenidos que tienen los sentidos que le atribuyen a sus vidas, sigue desafiando los intentos de esquematización en el frío modelo de modernización, entrando desafinados y a destiempo en todo este concierto global. Se trata de imponer estructuras racionalizadas y racionalizantes que obligan valores instrumentales, a una cultura vivaz, hedonista y creativa que se resiste a reducir su vida a una funcionalización y a un proyecto que se desarrolle a costa de la negación de si mismo.

Los pueblos luchan y viven su cotidianidad en dimensiones diversas respecto a las estructuras de temporalidad, lo moderno subsiste amalgamado con lo tradicional y hasta con lo postmoderno, hay prolongaciones infinitas en el tiempo, de hábitos y costumbres, hay instancias de persistencia, de resistencia y de ruptura, crecimientos arrítmicos como respuesta consciente e inconsciente a la invasión de modelos extraños.

Estos procesos paulatinos de invasión cultural, de incorporación, de adopción de novedosos rasgos, de adaptación a nuevas situaciones y de extinción de algunas características, han venido acompañados del abatimiento moral causado por la desmitificación y devaluación del acervo de prácticas, hábitos, costumbres y valores que fijaban arraigos. Todo este proceso ha generado ciertos "miedos ancestrales" ingrediente de las culturas locales de las que necesariamente participan los actores sociales de las innovaciones tecnológicas, haciéndolos mirar cautelosos, temerosos

y poco arriesgados, porque no existen ya fronteras que puedan otorgar y garantizar protección y tranquilidad, asegurando al mismo tiempo éxito económico.

La ética del trabajador tan entrañablemente unida en algunos lugares a su espíritu religioso y que aseguraba el cumplimiento del deber y la buena conducta, fue emancipada y secularizada y los valores colaterales a ella: resignación, humildad, abnegación, han venido siendo permeados por principios hedonistas, consumistas y de aprovechamiento de oportunidades a como de lugar. El trabajador "tiene miedo" a perder su trabajo y por ende la posibilidad de satisfacer las necesidades primordiales de él y de su familia; el ciudadano de clase media también sufre por la constante inestabilidad a que se ve sometido frente a la posibilidad de perder su prestigio, sus propiedades y a verse lanzado a un proceso de proletarización.

Para enfrentar el imperativo de la globalización, pudiera pensarse en una estrategia de unión de las regiones para una vez fortalecidas insertarse en el mercado mundial, pero la lucha particular por la competitividad las lanza a una rivalidad que tiene como consecuencia la ruptura de sus alianzas.

El modelo de desarrollo tenemos que replantearlo de tal manera que tenga como punto de partida y dimensión vital, toda la esfera de los elementos que constituyen la cultura de los pueblos que van a implantarlo, porque si lo que constituye la fuerza del desarrollo es la capacidad de las sociedades de actuar sobre si mismas y de modificar el curso de los acontecimientos y los procesos, hoy resulta imposible enfrentar los retos de la globalización sin potenciar los diversos substratos culturales de cada país. Pues la forma globalizada como hoy se asume la modernización, choca y exacerba las identidades, generando tendencias fundamentalistas y sectarias frente a las cuales es necesario actuar, introduciendo como ingrediente clave del desarrollo, la formación de una conciencia de identidad cultural no estática ni dogmática, que asuma su continua transformación y su historicidad como parte de la construcción de una modernidad "sustantiva", esto es no reducida sólo a procesos de racionalidad instrumental, eficacia productiva y unificación por la sola vía del consumo.

Yéndonos pues al plano del desarrollo tecnológico, y a la forma como la mayoría de los pueblos latinoamericanos han ido asumiendo los cambios que este conlleva, tratando de adaptarse no sólo en su parte operativa sino en su proceso de desciframiento del entramado de significaciones que se teje alrededor de él, podemos descubrir

grandes destiempos y discontinuidades en relación con los que se manejan en los países que los imponen, razón por la cual no todos vibran a sus ritmos, porque como planteaba Margaret Mead es muy difícil para aquellos que han nacido antes de la revolución electrónica y crecido sin haber hecho uso de ella, entender plenamente lo que ésta significa.

Posiblemente lo anterior sea una alternativa de explicación del conflicto cultural al que se enfrenta la generación de nuestros empresarios, porque a pesar de ser conscientes de que conocimiento e información, son indispensables para alcanzar sus metas, manejan destiempos con respecto a ellos, no han desarrollado aún las sensibilidades y empatías requeridas, no se resignan a que visiones, objetivos, saberes y destrezas, valores intelectuales y morales por ellos estimados, hayan devenido obsoletos, sin haber creado otros substratos fundamentales que los reemplacen con la solvencia deseada.

De la misma manera como propendemos por una redefinición del concepto de desarrollo que incluya la dimensión cultural, que respete las especificidades regionales y les permita desarrollar sus potencialidades, es también necesario reestructurar el concepto de cultura, en términos de abarcar además de las dimensiones artísticas, religiosas, económicas, lúdicas, etc., las organizacionales y tecnológicas, superando visiones reduccionistas que tradicionalmente han venido limitando sus ópticas de análisis. "Lo que ahí está en juego no son sólo leyes, burocracias y subsidios, sino proyectos de sociedad capaces de producir sentidos colectivos, de compartir memorias y afirmar valores, de llevar la innovación hasta los mundos de la vida, reinventando modos de estar juntos y de solidaridad ... ocuparse en posibilitar que las tradiciones sedimenten, que los lazos sociales se recreen y que la "tasa de innovación social" crezca al menos a la par con la del producto interno bruto"⁶.

Con el expansionismo capitalista y su imposición mundial, aparecen la economía, la técnica, la tecnología y las organizaciones industriales como medios de uniformización de las culturas. Aparentemente sus procesos, instrumentos, mecanismos y parámetros se reproducen al mismo tiempo y de la misma manera en todos los lugares de la tierra, pero a través de esa investigación hemos podido detectar el resurgimiento de reivindicaciones locales y de formas de resistencia cultural a esta pretensión de unidimensionalidad de la vida social en los ámbitos de la

6 *BARBERO, Jesús Martín. Horizontes del Desarrollo Cultural Latinoamericano en tiempos de Globalización. Documento-ponencia. p. 13.*

dirección de la producción y del trabajo. Definitivamente y a pesar del fenómeno de la globalización, los aspectos técnico-económicos y organizacionales, son elementos esenciales de diversificación de las relaciones sociales en los escenarios industriales.

En apariencia el nuevo paradigma tecnológico ha sido aceptado socialmente, pero su internalización en los agentes sociales de las empresas locales no es tan significativa como parece, ni tiene la suficiente fuerza transformadora; ¿Cuáles son las razones para éstas resistencias culturales?, ¿Por qué estos cambios no han permeado las estructuras mentales del empresariado manizaleño?

Llegamos a la conclusión de que los ejes centrales de un proceso de innovación son las personas que lo asumen con total disposición, voluntariamente solidarias al proceso que se inicia, dispuestas a modificar y direccionar sus actitudes hacia los objetivos propuestos, a aprender y a desaprender comportamientos productivos; por esto estamos ante la apremiante necesidad de crear una nueva metodología para aprehender lo que se ha dado en llamar cultura de innovación, proceso complejo que requiere de múltiples condiciones al nivel de la organización de la empresa y de la estructura mental de los agentes sociales encargados de asumirla. En este trabajo quisimos partir de la disposición de uno de esos agentes: El empresariado.

B. CONTEXTO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1. La empresa y su administración dentro del sistema productivo

¿Cuáles son los motivos que llevan a los individuos a aceptar los valores y las normas que hacen del capitalismo una forma y una razón de vida? Teniendo en cuenta que la conducta socioeconómica y financiera que se desprende de la perspectiva de corte capitalista, no obedece a una naturaleza humana, sedienta de propiedad e insaciable en su ambición, ¿cómo explicar entonces la innegable capacidad de ese sistema para sacar adelante sus proyectos?

El empresariado ha sido una de las columnas que ha sostenido el edificio de las sociedades capitalistas, durante más de dos siglos, siendo una pieza clave en los procesos que intervienen en la construcción de una red de intercambios que transforman las sociedades en sistemas de comunicación amplios y abiertos.

Mantienen vivo el interés por un sector considerado vital para la supervivencia socioeconómica de los países, el creciente número de entidades de formación a nivel superior que ofertan programas de administración de empresas; la afluencia de expertos para la actualización de saberes en el campo de los negocios y una demanda en ascenso por parte de aspirantes que ven en el campo de la creación de organizaciones productivas y de la gestión de sus recursos, una manera de sobrevivir en un mundo regido por el dinero,

Lo que llamamos empresa, expresa una práctica económica emprendida por un individuo o grupo para la obtención de ciertos objetivos de reproducción de bienes, que en el contexto capitalista, son los de la maximización de las ganancias. Siguiendo tal imperativo la práctica empresarial, desarrolla las estrategias más adecuadas para recuperar el capital inicialmente invertido, dentro de límites de tiempo razonables.

Tales estrategias son el enunciado de decisiones que deben ser tomadas en el transcurso del tiempo, teniendo como meta alcanzar un monto razonable de beneficios, lo que en términos capitalistas, ha de entenderse como el máximo posible.

Existe una gran variedad de opciones y variaciones temáticas mediante las cuales la práctica empresarial canaliza energías en función de lo que considera un desarrollo económico y financiero, razón por la cual, la temática constituye el centro de atención de expertos en actividades sociales, económicas y políticas. Las expresiones asociativas empresariales presentan cuadros de actividades muy complejas, en los que intervienen acciones y conocimientos de propietarios, directores, trabajadores de diferente nivel y públicos en general.

Una gran variedad de agentes empresariales recrean expresiones y formas de administrar desde, el modelo del siglo XIX, en el que capital y trabajo, propiedad de los medios de producción y mano de obra, pertenecen a campos diferenciados pero complementarios, hasta los avances de la ciencia y de la tecnología, la separación creciente de funciones y prácticas sociales en la producción y reproducción de riqueza, las empresas obedecen desde su inicio, al principio de apropiación de bienes y servicios, en red de intercambios protegidos por normas legales y por la legitimidad que tenga el Estado para garantizarlos.

Llámase administración a la práctica mediante la cual las comunidades satisfacen sus necesidades de organizarse para la ejecución de tareas indispensables al logro de sus metas.

Desde esta perspectiva amplia existe una práctica administrativa surgida de manera espontánea o intuitiva desde la más remota antigüedad, cuando las sociedades elegían mecanismos de planeación, previsión, coordinación y control, además de sistemas para convocar, motivar, evaluar, gratificar o castigar los tipos de participación, según la eficacia para alcanzar fines considerados deseables. Tales actividades administrativas se emprendieron desde la llamada *división social del trabajo* es decir, desde las posibilidades que cada cual o cada grupo, tenía para desempeñarse en el oficio para el cual procuró capacitarse, o aquel que por el lugar que ocupaba en la sociedad, tradición familiar o grupal estaba llamado a realizar. Tales prácticas organizativas se encontraban entremezcladas con elementos económico-productivos, político-religiosos y sociales de cada grupo, respondiendo a sus situaciones geográfico-ambientales y culturales.

Solamente dentro del sistema capitalista, surge una retórica o discurso administrativo, cuya formalización teórica se inicia a principios del siglo XX, cuando se había entronizado en el seno de las empresas, de la sociedad y de la mente de las personas la *división técnica del trabajo*, que a diferencia de la anterior, se refiere a una selección racional de un trabajador adecuado para que desempeñe una labor específica, para la cual debe adquirir destrezas y conocimientos diferentes a aquellos por los cuales siente afinidad, siendo, por lo tanto resultado de un diseño "científico" del trabajo tal como la entendía Taylor⁷.

A pesar de que existe una clara distinción entre la práctica administrativa y la teoría administrativa, en la actualidad es pretencioso creer que se pueden detectar límites precisos, esclarecer correspondencias entre las formulaciones teóricas y las prácticas devenidas de las experiencias administrativas, pues nos encontraríamos con mixturas imposibles de aislar.

2. Modalidades históricas de las prácticas y del discurso administrativo y sus dinámicas

Las primeras manifestaciones de la empresa en la sociedad capitalista, se registran en un ambiente familiar o doméstico. Sombart, analizó con detalle la figura del burgués del siglo XIX, como un caballero de industria que delineó con contornos históricos y sociológicos muy precisos: innovador, conquistador, considerado por otros y por ellos mismos, como héroes que arriesgan y se juega todo en la empresa.

⁷ GARCÉS URIBE, Olga Lucía. "La ideología del control en el pensamiento administrativo". En: AD-MINISTER, *Revista de Administración, Universidad EAFIT. Medellín, julio-diciembre de 2002. p. 24.*

Este empresario doméstico que desde el ámbito familiar va construyendo los cimientos de su fortuna, que día a día suda la camiseta para sacar adelante su taller, se acomoda a los vaivenes de la improvisación e informalidad, con algunos logros que justifican -su- pervivencia.

De otro lado la forma como evolucionó el pensamiento administrativo estadounidense, según varios autores⁸, ofrece un cuadro bastante aproximado de las corrientes del pensamiento administrativo difundido en el mundo occidental y de las que han bebido las escuelas colombianas de Administración de Empresas.

En la última fase de la segunda mitad del siglo XIX prevalecía una retórica que legitimaba las prácticas coercitivas, apelando a una ética individualista del éxito, para justificar una dura disciplina en el trabajo. Existe acuerdo entre los historiadores respecto a la poca atención prestada por los industriales a las condiciones de trabajo y al bienestar de los empleados en el período anterior a la Guerra Civil. Hasta 1870 un grupo de reformadores desempolvaron escritos de Robert Owen (1813) y James Montgomery (1832) acerca de un ethos de bienestar social y de las condiciones de los trabajadores en la industria que a partir de 1870, llamarían "mejoramiento industrial" y más adelante "capitalismo de bienestar"⁹.

a) El Mejoramiento Industrial (1870-1900). Movimiento que pretendía modificar las condiciones mentales y morales de los trabajadores por medio de asociaciones industriales¹⁰ y partiendo de la idea de que el principio de cooperación era superior a los sistemas basados en los conflictos. Sus defensores buscaban crear centros de integración total alrededor de la fábrica como escuelas, iglesias, mercados, recreación, etc. Incluían actividades populares que involucraban a las familias de los trabajadores tales como clubes de recreación, bibliotecas, capacitación, planes para compartir ganancias y obtener beneficios, mejorar la estética y las condiciones higiénicas de las fábricas, establecer modelos de vivienda para las clases trabajadoras, y otras funciones desempeñadas por los "secretarios de bienestar" (nuevo cargo correspondiente al

8 BENDIX, Reinhard. En: *"Trabajo y Autoridad en la Industria"*; BARLEY, Stephen R. y KUNDA, Gideon. *"Plan y Dedicación: oleadas de las ideologías de control normativo y racional en el discurso administrativo"*; SCOTT, Terence, en *"Sociología de las Organizaciones"*; GARCÉS U. Olga Lucía en *"La ideología del control en el pensamiento administrativo"*.

9 BARLEY, Stephen R. y KUNDA, Gideon. *"Plan y Dedicación: oleadas de las ideologías de control normativo y racional en el discurso administrativo"*. Revista INNOVAR, Universidad Nacional de Colombia, No. 6, Bogotá, 1995. p. 82.

10 Una de ellas la YMCA (Young Men's Christian Association) jóvenes cristianos que mediante líneas de enlace para satisfacer las necesidades físicas y espirituales de los trabajadores ferroviarios, esperaban combatir la embriaguez y fomentar una fuerza de trabajo más confiable. *Ibid.*

trabajador social que hoy conocemos), que cumplían además, funciones importantes en el trato con inmigrantes que traían consigo hábitos e ideas foráneas acerca de las relaciones entre el empleo y trabajo.

Todo aquello que elimine la tensión del trabajo sobre la mente, proporciona satisfacción o alegría, trae por consiguiente una ventaja económica; al fin y al cabo el motivo último del mejoramiento industrial era la rentabilidad. Como quien dice ganancia, control y paz industrial, consistían, según el discurso del mejoramiento industrial, en poner los intereses de los trabajadores en consonancia con los intereses de los patrones.

Su cuerpo doctrinario de esencia protestante, contenía una noción acerca del deber, según la cual la moral del trabajador era responsabilidad del patrón, razón por la cual este invirtió mayor esfuerzo en cambiar al empleado más que en cambiar las condiciones del trabajo.

La depresión económica y las consecuentes oleadas huelguísticas, pusieron en duda la utopía económica, de fabricarle a las personas una "felicidad" con recursos convenientes a los intereses de los empleadores.

b) La Administración Científica (1900-1923). Un creciente grupo de ingenieros mecánicos e industriales trabajaban en la aplicación de los principios de sus respectivas disciplinas al campo de la organización de la producción. Convencidos de que la creciente complejidad de la industria rebasaba las capacidades administrativas de los industrialistas, se dieron a la tarea de diseñar planes de coordinación y control administrativo de los lugares de trabajo con métodos racionales que incluían, sistemas de contabilidad de costos, sistemas de control de producción y planes de pagos salariales. Tal administración sistemática permitía establecer con precisión las causas y los efectos en cada uno de los pasos del proceso productivo.

La administración científica del trabajo afinada por Frederick Taylor suministró a la administración sistemática una base ideológica coherente, criticó activamente la noción de caridad de los programas de mejoramiento industrial: "ningún trabajador que se tenga respeto desea que le den las cosas, cada hombre quiere ganarlas"¹¹.

Sus postulados giraron en torno a tres premisas: 1) férrea creencia en la utilidad y moralidad del razonamiento científico, 2) el axioma de que todas las personas son ante todo racionales, 3) la suposición de que

11 TAYLOR, Frederick. Citado por Barley y Kunda. Ob. Cit. p.86.

todas las personas consideran el trabajo como esfuerzo económico. Con base en ellas Taylor sostenía que la racionalización facilitaría el trabajo haciéndolo menos arduo y más productivo dando como resultado mayores beneficios para industriales y trabajadores; organizar adecuadamente el trabajo era un problema técnico que los cánones científicos podían solucionar; la eficiencia era cosa de poner a los trabajadores tareas adecuadas a sus capacidades y pagar un jornal equitativo por su trabajo, pero a pesar de lo obvio que esto sonaba, Taylor insistió en que el logro de estas metas requería un cambio de mentalidad, puesto que eran más una manera de pensar que un conjunto de técnicas por útiles que éstas fueran.

La difusión exitosa de las prácticas asociadas con la administración científica y su institucionalización hicieron innecesaria ya su justificación; su incapacidad para reducir costos, eliminar el despilfarro y presentar una utopía industrial, además del temor a que se replicara la revolución bolchevique en Estados Unidos, contribuyeron a replanteamientos definitivos.

c) Las Relaciones Humanas, 1925-1955. Después de la segunda Guerra Mundial, el capitalismo de bienestar revivió el interés por el control normativo, retórica orientada al grupo, el movimiento de relaciones humanas, el reconocimiento de derechos y la mejora en las condiciones de trabajo. En vez de secretarios de bienestar se nombraron directores de personal. Elton Mayo aportó una perspectiva multidisciplinaria a los problemas de la industria, consideró la forma como los aspectos sociopsicológicos inducían comportamientos en el trabajo y al conflicto laboral como una psicopatología de grupo.

A diferencia del racionalismo e individualismo de la administración científica, los teóricos de las relaciones humanas sostenían que los trabajadores eran seres sociales guiados por necesidades de pertenencia y aceptación. La interacción social y la afiliación de grupo eran indispensables a su realización como seres humanos y por ende para la armonía en el trabajo. Influir sobre dinámicas grupales y ganar la aceptación de la fuerza de trabajo aseguraban una organización sana y productiva, razón por la cual la administración efectiva se ejercía desde el liderazgo, siendo indispensables a los administradores, habilidades de comunicación, sensibilidad en las relaciones interpersonales, métodos para inducir motivación si no para inspirarla y conocimientos para moldear la dinámica en un grupo¹².

¹² BARLEY y KUNDA, *Ob. Cit.* p.89.

La búsqueda permanente por hacer de la empresa un colectivo altamente cohesionado le valió la crítica de que favorecía una mediocridad generalizada por la pérdida del individualismo; altas dosis de cohesión y lealtad limitaban la capacidad de la empresa para responder con creatividad y sentido innovador ante condiciones imprevistas. Los mismos administradores llegaron a reconocer que la estrategia de las relaciones humanas era costosa y aportaba pocos resultados.

d) El Racionalismo de Sistemas (1955-1980). Aparece nuevamente en escena un discurso administrativo de tono racional, articulado por campos diversos como la investigación de operaciones, la teoría de procesos, la teoría de contingencias y posteriormente la teoría organizacional, tomó forma lo que se llamó el racionalismo de sistemas y contribuyó a la búsqueda de principios administrativos generales, para planificar, pronosticar y actuar más efectivamente

Herencia de la segunda Guerra Mundial, en la que las fuerzas militares británicas y estadounidenses emplearon matemáticos, físicos y estadísticos para que diseñaran métodos destinados a resolver problemas logísticos, fue la investigación de operaciones, que llegó a ser tan exitosa que se propagó del campo militar hacia la industria. En su búsqueda de preceptos universales los teóricos de los procesos equiparon a la administración con el diseño de sistemas y la asignación de objetivos; describiendo procesos generales más que prácticas precisas brindaron una definición del campo administrativo.

En la década de los 60, la teoría general de sistemas colmó el discurso administrativo. Sus proponentes sostenían que la administración no era cosa distinta de un tipo de análisis de sistemas y las organizaciones podían ser controladas manejando las fronteras entre las sub-unidades y regulando las interfaces insumo/producto entre la organización y su ambiente. La eficiencia es asunto de cálculos relativos a medios/fines o de las relaciones incentivo/contribución. La comprensión de esto era suficiente para controlar el desempeño de cualquier empresa, haciendo caso omiso de los detalles propios de las particularidades que se presumían irrelevantes.

En los textos de los racionalistas de sistemas, las descripciones funcionales tenían en cuenta solo a la alta gerencia y al ocasional staff de los expertos, careciendo de un modelo explícito de la fuerza de trabajo; empleados y administradores eran actores racionales cuya participación en el trabajo era instrumental.

Grandes transformaciones ocurridas en el ámbito interno como externo enfrentaron a los administradores a situaciones para las que el

racionalismo de sistemas era insuficiente; Barley y Kunda señalan entre otras: la competencia extranjera especialmente de Japón y Alemania, las políticas comerciales asimétricas por los bajos costos de la mano de obra del sudeste asiático; alta inflación paralela a períodos de recesión asociada a problemas con el mercado mundial del petróleo, declinación de industrias tradicionales y crecimiento de la economía de servicios. Nuevas formas de ocupación de los expertos más especializadas que escapaban al control, y una fuerza de trabajo menos dispuesta a aceptar la autoridad y a considerar el trabajo como el centro de sus vidas.

e) La Cultura Organizacional y la Calidad, de 1980 al presente. El tema de la cultura entró al discurso administrativo a través de teóricos que buscando contrarrestar el racionalismo de sistemas, sostenían que las organizaciones deberían mirarse como sistemas de significados socialmente construidos. De otro lado, consultores e investigadores con inquietudes más pragmáticas, planteaban que atendiendo al concepto del liderazgo y la consideración de los valores de los gerentes tanto como de los empleados, podía mejorarse la competitividad de las empresas. Tenían como modelo la capacidad de la empresa japonesa para inspirar compromiso sin sacrificar la flexibilidad ni el desempeño. La calidad no se lograba mediante la aplicación de un método, sino que era una determinada concepción que administradores y trabajadores tenían sobre su trabajo "El compromiso era a la calidad, lo que el cálculo a la eficiencia"¹³.

Los proponentes criticaron la excesiva confianza en los controles sistémicos, ineficaces en épocas de crisis cuando la empresa requería más de la lealtad y el compromiso que de la disciplina y la eficiencia.

En las culturas fuertes no sólo se podía confiar en la capacidad de las personas para tomar las decisiones más convenientes para la organización sino en su capacidad para transformarla en colectivos plenamente desarrollados.¹⁴ Solamente cuando los trabajadores llegaron a identificar el propio bienestar con el de la empresa, cobraría sentido la imagen de autonomía. Pero lo más osado de esta retórica es que los administradores convencidos, se suponían capaces, no solamente de formular sistemas

13 BARLEY y KUNDA. *Ob. Cit. p. 93.*

14 "...Lo que le da significado a esto...no es simplemente la sensación de ser parte de un grupo, sino...el sentimiento de orgullo y realización en construir...algo importante para la totalidad de la organización", KANTER, Rosabeth Moss, *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*, Nueva York, Simon and Shuster, 1983. p.119. Citado por BARLEY y KUNDA, *Ob.Cit. p. 94.*

de valores sino de inducirlos en sus empleados; según ellos esas culturas fuertes podían ser diseñadas, manipuladas, en una palabra, instrumentalizadas¹⁵.

El énfasis en los valores y el autocontrol no respondía solo a la admiración por los valores mismos ni por el bienestar de sus portadores, sino más bien porque tal concordancia entre valores y compromiso emocional, se consideraba un factor productivo más¹⁶.

Estas cinco oleadas retóricas del discurso administrativo registradas en el estudio de Barley y Kunda, son agrupadas por ellos en dos conjuntos temáticos contrastantes:

Las *normativas* que consideran las organizaciones como un deber ser colectivo con principios y valores compartidos y con implicación moral, hacían depender la productividad de la lealtad de los trabajadores a la empresa, la cohesión del grupo en torno a obtención de sus metas y la capacidad de liderazgo que pudieran tener los administradores para modelar emociones, identidades y actitudes de todos los empleados; a este grupo pertenecen las retóricas del mejoramiento industrial, las de las relaciones humanas y las de la cultura organizacional; tienen en común que en su concepción del trabajo hacen total abstracción de las relaciones sociales de producción, esto es de los sistemas vigentes de contratación de la fuerza de trabajo, que comprometen las condiciones objetivas de su ejercicio y las aspiraciones de los trabajadores respecto a la cantidad y calidad de necesidades que pueden satisfacer con el fruto de su esfuerzo.

Las *racionales*, sostenían que la productividad se lograba con una cuidadosa articulación de métodos y sistemas, en los que los administradores debían ser expertos; tener un cuerpo de conocimientos empíricos, ser actores calculadores con sistemas instrumentales y aplicar análisis racionales, para resolver cualquier problema en la empresa. Para sus seguidores las ventajas económicas de una estructura técnica eficiente, no se equiparan a ninguna otra. A este grupo pertenece la Administración Científica del Trabajo y el Racionalismo de Sistemas.

15 *"...Como ocurre con cualquier nuevo prosélito, las organizaciones que están convirtiendo su cultura pueden ayudarse en este proceso institucionalizando nuevos rituales, símbolos, lenguajes y héroes...en forma de memos provenientes de la administración superior...y sistemas de recompensas que alaben a quienes sirven los nuevos valores". ULRICH, Wendy L., "HRM and culture: History, ritual, and myth" Human Resource Management, 1984, p. 117-128, citado por BARLEY y KUNDA. Ob.Cit. p. 94.*

16 *"El impacto de una cultura fuerte sobre la productividad es asombroso...nosotros estimamos que una compañía puede ganar al día hasta una o dos horas de trabajo productivo por cada empleado". DEAL, Terrence E. y KENNEDY Allan A. Corporate Cultures, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1982, p. 15. Citado por BARLEY y KUNDA. Ob.Cit. p. 94.*

Lo interesante de los planteamientos de Barley y Kunda es el intento de explicación cultural de la alternancia entre normativo y lo racional; basándose en la posición de algunos antropólogos estructuralistas, para quienes las ideas centrales de la mayoría de las culturas poseen una estructura oposicional dualista. Los símbolos dominantes de la cultura están configurados por dilemas ontológicos que explican y alimentan los discursos cotidianos¹⁷ y teóricos; publicaciones aparecidas entre 1876 y 1922 (Marx, Tonnies, Durkheim y Weber intuyeron la presencia de antinomias notables como las de comunalismo e individualismo, solidaridad mecánica y orgánica, comunitaria (Gemeinschaft) y societaria (Gesellschaft), diferenciación e integración, tradicionalismo y racionalismo, localismo y universalismo. Tal parece que las imágenes profundamente arraigadas pero en oposición correspondiente a tales antinomias, limitaron la imaginación colectiva de los administradores al dicotomizar la gama de imágenes aceptables sobre la acción de organizar. Favorecer la integración causa crisis de diferenciación pero favorecer la diferenciación provoca crisis de integración. Quienes dirigen organizaciones continuamente enfrentan control normativo basado en la confianza versus control racional de interés personal y deben resolver la cuestión práctica de prevenir la anemia entendida como carencia de compromiso y optimizar beneficios con una racionalización que produce la anemia.

Los autores Barley y Kunda aventuran hipótesis explicativas de la alternancia. Una de ellas las hace depender del estado de las relaciones laborales. En momentos de crisis debieron prevalecer los discursos normativos mientras que los racionales debieron popularizarse en períodos de clama laboral.

Otra hipótesis relaciona la alternancia con los períodos de contracción y de expansión económicas. El discurso racional acentúa el uso eficiente de estructuras y tecnologías y debe surgir cuando las ganancias dependen de la inversión de capital y de la automatización. Pero cuando el retorno de capital empieza a descender, los administradores recurren a las retóricas normativas que convocan al uso intensivo de la fuerza de trabajo.

Así mismo cada ola tiene una tecnología que se le asocia y la hace posible. Concluyen los autores mencionados que "la cultura coloca los límites estructurales dentro de los cuales se ha desarrollado el discurso administrativo pero las fuerzas económicas determinan cuando ocurren nuevas oleadas de teorización" ...los argumentos culturales se necesitan para explicar

17 EISENSTADT, Shmuel N. "Dual organizations an sociological theory", 1989. Citado por Barley y Kunda. Ob. Cit. p. 95.

las limitaciones conceptuales, mientras que los argumentos materiales son determinantes para explicar la duración de las tendencias..."¹⁸. Ambas dimensiones son complementarias.

Existen sin embargo, otros enfoques metodológicos que se inclinan hacia la indagación de la ideología dominante en el contexto histórico social en el cual surgieron las retóricas administrativas. Olga Lucía Garcés Uribe, propone una mirada alternativa desde la filosofía foucaultiana, en su trabajo *Genealogía del poder*, sobre los mecanismos de control y de castigo diseñados en la sociedad occidental moderna, en su afán por la eficiencia y el incremento permanente de la rentabilidad, cuya dinámica se desarrolla alrededor del concepto de disciplina y en el cual tiene lugar el surgimiento de la teoría administrativa con todas sus variantes.

En efecto las diferentes retóricas administrativas no son otra cosa que la búsqueda de mecanismos de adecuación disciplinaria para el ejercicio del control necesario a la obtención de los objetivos empresariales, "disciplina que entiende a los sujetos como parte de los procesos y termina por alienarlos en función del desarrollo tecnológico"¹⁹. La misma disciplina que convoca procesos de estandarización de fórmulas administrativas para ser adoptadas en los diversos contextos a nivel mundial.

Es así como los cambios en los discursos parten de contradicciones territorializadas y pueden llegar a tener éxito reivindicativo a corto plazo pero se suceden dentro de contradicciones históricas muy complejas, Tomás Villasante²⁰ y su equipo de colaboradores desarrollaron una sugerente analogía genética y ondulatoria/corpuscular para explicar los procesos históricos de los movimientos ideológicos. Distinguen las movilizaciones de onda corta, olas (o fenotipo, fácilmente observable) manifiestos, inmediatos y sectoriales; de amplia difusión, profusamente estudiados pues se notan bien desde fuera; se encuentran circunscritos a un espacio, un tema y un tiempo delimitado y con frecuencia son acontecimientos que se constituyen en analizadores histórico locales para explicar los movimientos sociales.

18 BARLEY y KUNDA. *Ob. Cit.* p.100.

19 GARCÉS URIBE Olga Lucía. *La Ideología del Control en el Pensamiento Administrativo.* En: *AD-MINISTER, Revista de la Escuela de Administración U. EAFIT, Medellín, N° 1. Julio-diciembre, 2002.* p. 37.

20 VILLASANTE, Tomás R. *Cliéntelas y Emancipaciones: Una introducción metodológica.* En: *Las Ciudades Hablan: Identidades y movimientos sociales en seis metrópolis latinoamericanas. Nueva Sociedad, Caracas, 1994.* p. 31-34.

Hay también ondas largas, mareas (genotipos que actúan en la sombra) que forman la memoria histórica, *habitus* de los movimientos de media y larga duración, como los movimientos históricos, transformaciones sociales, cambios ideológicos o de mentalidades; elementos que están latentes, que hacen horizontes, que implican territorios, pues se encuentran en los discursos estereotipados de las redes sociales, son caldos de cultivo que a veces estallan en revueltas sociales o en desinterés generalizado; elementos de socialización, de hegemonía o contrahegemonía con gran peso histórico tanto a favor como en contra de la emancipación.

Los trabajos expuestos se mueven en contextos históricos diferentes pero no contradictorios. La visión estadounidense se mueve en el marco de las ondas cortas, de las olas o corrientes que responden a factores concretos de orden coyuntural que definen la vigencia de los discursos. La visión filosófica se mueve en el macro contexto de las mareas, de onda larga, de los movimientos históricos que incluyen transformaciones ideológicas y cambios de sistema socioeconómico.

Las miradas pragmática y filosófica permiten hacer consideraciones de orden ético respecto a una administración que reduce al hombre a recurso sobre el cual es posible inducir habilidades y destrezas con fines económicos. Un llamado por la convivencia y la supervivencia implicaría el rescate de la dignidad humana en la práctica administrativa, avalada desde la teoría. Una administración para los seres humanos y por seres humanos quienes se construyen como sujetos al interior de los dispositivos de poder y los escenarios productivos, lo cual exige replanteamientos serios al modelo de desarrollo imperante²¹.

3. Lo cultural en las organizaciones empresariales

Para hacer más accesible la comprensión del concepto de organización en el campo cultural, se puede recurrir a tres tipos de analogías: la biomorfica, que hace relación a sus necesidades de sobrevivencia; la antropomórfica porque sus funciones y características se establecen en comparación con las típicamente humanas: carácter, personalidad, necesidades, sistemas cognitivos y de memoria, a través de los cuales se elaboran conceptos del mundo, interpretaciones de la realidad, mitos, ritos, códigos, es decir aquello que cohesiona, da identidad, justifica acciones, engendra valores, leyendas, creencias y significados; y la tercera

²¹ GARCÉS URIBE, Olga Lucía. *Ob. Cit.* p. 37.

que tiene que ver con su consideración como sociedades en miniatura, con sus correspondientes estructuras, jerarquías, procesos de socialización, etc.

Las organizaciones son sistemas abiertos, que deben velar por la integración y la interrelación de los elementos internos (grupo, subgrupos, unidades laborales áreas, departamentos) y de estos, con los aspectos referidos al entorno socioeconómico en el cual y para el cual dicho sistema funciona.

La tradición sicofuncionalista plantea el carácter racional - instrumental de la organización como un elemento ineluctable en su naturaleza y en la de sus finalidades confesadas; los organigramas y los programas (medios - fines) serían una primera verdad a la cual los individuos deben adaptarse psicológicamente²².

El campo cultural se cristaliza en los sistemas organizacionales y se debe hacer coherente con su componente socio-estructural, si se espera un óptimo funcionamiento.

Con los siguientes enunciados y consideraciones se pretende explicar el complejo campo que abarca la cultura de la organización empresarial:

- Es una metáfora para designar el espíritu colectivo de la organización, o el teatro en el cual se desempeñan papeles con argumentos predeterminados, la arena o palenque político donde se obtiene, ejerce, mantiene o se padece el poder. Allaire y Firsirotu proponen un concepto: "Sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.), pero formada por el proceso de atribución colectiva de sentido a flujos continuos de acciones y reacciones. Estos símbolos importantes se expresan con mitos, ideologías y principios y se traducen en numerosos fenómenos culturales: ritos, ceremonias, hábitos; glosarios, léxicos, abreviaciones, metáforas y lemas; epopeyas, cuentos y leyendas; arquitectura, emblemas, etc."²³.

22 ALLAIRE y FIRSIROTU. *Cultura organizacional*. Fondo Editorial LEGIS. Santafé de Bogotá 1992, p. 77.

23 *Idem*. p. 45.

- Determina la actitud de los gerentes en el trabajo, incluyendo tareas operacionales y representacionales, tendientes a: asegurar la eficacia de los individuos y de los grupos en la empresa, estimular y mantener la cohesión, definir el destino de la organización, las funciones, reglas que regulan relaciones internas y externas; las interpretaciones, etc.
- Incluye actuaciones de diversos grupos internos: empleados, subalternos, mandos medios y superiores, colegas, y grupos externos: clientes, proveedores, políticos, industriales; otros grupos sociales como los ambientalistas, los grupos económicos de los cuales depende, aunque sea de manera aleatoria el destino de la empresa. La influencia que pueden ejercer estos grupos es variable, depende de las circunstancias particulares y de las variables del ambiente.
- Hacen parte esencial, las formas de rendir tributo de admiración y de respeto a la organización. Estos ritos contienen diversos aspectos: el litúrgico, que implica participación y compromiso de todos sus miembros; el representacional, referido al espíritu corporativo y a los principios que la sostienen, el de la consolidación y animación de identidad de individuos y grupos; y el purificador, que permite la expresión de sentimientos y la creación de bienes colectivos.
- Sirve como adherente social en cuanto aporta consistencia y cohesiona la organización en torno a sentidos de identidad para sus miembros, posibilita la adhesión a visiones, a sistemas de valores, a normas, a representaciones, creencias, símbolos y significaciones comunes de las cuales se desprenderán comportamientos dirigidos a objetivos compartidos²⁴.
- Enfoca la importancia que en la organización debe dársele no sólo a la parte técnica del trabajo, sino a la parte simbólica, ya que la gerencia también debe guiar acciones y significados, tarea que cumplirá mediante la clasificación y descripción de los modos simbólicos de regulación del pensamiento, de las costumbres y maneras de actuar de los empleados y la elaboración de una especie de tótem corporativo que contenga tanto mecanismos de integración como de control y regulación.

²⁴ AKTOUT, Omar. *El simbolismo, la cultura organizacional. AD-minister revista de la escuela de administración. N° 1. Universidad EAFIT. Medellín, 2002.*

- La urgencia de pasar del análisis descriptivo de la cultura de la organización a su prescripción lleva a Allaire y Firsirotu a diseñar un modelo elaborado de cultura organizacional concebido como "un producto identificable del proceso de interacción diacrónico y sincrónico de factores endógenos y exógenos. Los lazos y relaciones entre las diferentes variables significativas se definen y presentan como guías para el estudio y análisis de la cultura en las organizaciones"²⁵.

Es útil plantear cuáles son los elementos que entran en conexión e interdependencia, para lograr bienestar interno, adaptación y sobrevivencia externa. Los aspectos a tener en cuenta en la interacción interna, son: lenguaje común y categorías conceptuales compartidas, criterios que los grupos utilizan para la inclusión y la exclusión con miras al establecimiento de consensos, organización jerárquica y reparto de poderes, con sus respectivas reglas acerca de cómo se obtiene, conserva y pierde el poder, forma como se llevan a cabo las relaciones sociales entre géneros, entre iguales o no y los valores que las orientan, amistad, afecto, confianza, etc., sistema de recompensas y castigos establecidos para estimular el cumplimiento de sus metas, ideologías utilizadas para afrontar y explicar los eventos, en los cuales es necesario atribuir significados comunes para todos con miras a generar explicaciones satisfactorias, que frenen comportamientos no deseables y formas para afrontar situaciones y resolver problemas, con miras al cumplimiento de objetivos.

Existen tipologías diferentes en la teoría empresarial para el análisis de las relaciones humanas, que se realizan al interior de la empresa, clasificadas así:

1. Emocionalmente vinculadas o emocionalmente neutras
2. Difusas o específicas
3. Universalistas o particularistas
4. Dependientes de la filiación o del rendimiento
5. Orientadas al yo o a la colectividad²⁶

²⁵ ALLAIRE y FIRSIROTU. *Cultura organizacional*. Fondo Editorial LEGIS. Santafé de Bogotá 1992, p. 18.

²⁶ SHEIN, Edgar. *La Cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Plaza y Editores S.A., Barcelona, 1988. p. 67, 79, 116.

Si la identificación de características de agrupamiento de los empleados, se hace sobre la base de la identidad en el trabajo, se requiere determinar su visión de lo real, de lo deseable, la percepción que tienen de los hechos y de las actitudes que se presentan en la organización y el sentido y justificación que se les atribuye.

Los elementos que tienen que ver con la adaptación externa, se refieren a: la misión y a las estrategias para lograrla en un medio dado, a las metas, a la medición de los resultados y a los correctivos aplicados a las desviaciones en el cumplimiento de las metas.

- La cultura empresarial es considerada como un hecho social total que se presenta mediante la dialéctica entre vida social, económica y simbólica; engloba diversidades y las unifica, liga materialidad e inmaterialidad. Se presenta en 4 tipologías: rupturas e identidades separadas, identidades en formación o en cambio, cultura enchapada e identidad por posición y comunidad de visión e identidad compartida. Y es al mismo tiempo, el resultado complejo de presiones externas, capacidades internas y de estas con factores aleatorios que como tal, no pueden ser fácilmente previstos.
- Los niveles de la cultura se organizan de acuerdo al grado de objetivación y conciencia de los elementos que la constituyen. En el primer nivel estarían los artefactos y creaciones tales como tecnología, conducta, lenguajes y todo aquello que se presenta con mayor visibilidad, aunque no por ello sean fácilmente descifrable. En el segundo nivel se ubican los valores que pueden servir de guía para la acción, para afrontar e interpretar situaciones e incertidumbres y para lograr consensos sociales; frente a ellos puede existir cierto grado de conciencia. Como producto de la racionalización del "deber ser", aparecen otros valores añadidos que pueden resistir o no la confrontación con la realidad de lo que se hace y se es. "Lo que diferencia lo deseable de lo deseado, es la índole de las normas involucradas, estas son absolutas, son los criterios para establecer los valores y se refieren a lo que se considera éticamente correcto"²⁷.

Cuando se constata que los valores son convenientes y exitosos, sufren un proceso de transformación cognitivo y se vuelven creencias. El tercer nivel se refiere a las presunciones básicas: Orientaciones

²⁷ AKTOUF. *Idem.* p. 41.

dominantes que reflejan los sentidos y las preferencias más profundas, tratan de cuestiones definitorias, se hallan fuertemente arraigadas pero no por ello son directamente asequibles, se convierten en inconfrontables e incuestionables de tal manera que una conjetura o estrategia inspirada en otra presunción va a ser descartada, además, a pesar de hallarse entrelazadas pueden no ser necesariamente compatibles y congruentes.

Las presunciones subyacentes básicas en torno a las cuales se forman los paradigmas conceptuales en la empresa tienen que ver con la naturaleza de:

1. La realidad y la verdad. Cómo se define lo que es y lo que no es real y/o verdadero, si esto se impone, se revela, se descubre y cuáles son los conceptos espacio-temporales por los cuales se rige la acción.
2. Del género humano. Atributos, qué es bueno, malo o neutro, cuándo se es susceptible de perfectibilidad y cuándo no.
3. De la actividad humana. Actitudes convenientes frente al hombre, a la realidad, al entorno: si se debe ser activo, pasivo, autárquico, fatalista, prudente, etc.
4. De las relaciones humanas: Modo apropiado de relacionarse, de ejercer y distribuir el poder, afecto o racionalidad. Si se debe ser cooperativo, competitivo, individualista, asociativo o comunal. Si la autoridad se basa en la experiencia, en la tradición, en la norma, en el carisma, en el conocimiento y en el poder económico.
5. De la relación con la naturaleza, y de la empresa con el entorno: dominación, sumisión, armonía, adaptación, conflicto, competencia²⁸.

En este tercer nivel es esencial la aclaración no sólo de la forma como se utilizan los términos mito, símbolo, sentido, sino, comprender la función que cumplen dentro de la cultura de la organización.

El mito puede ser considerado como un juego lógico en el cual hay que descubrir los mecanismos por los cuales los grupos ordenan sus formas de pensamiento y de otorgamiento de sentido y construyen sus

²⁸ SHEIN, Edgar. *Idem*.

modelos explicativos, Sin embargo Lévi-Strauss señala que también suscita contradicciones y las agrava; a propósito de ello, Eliade agrega que se le degrada en su espiritualidad arcaica cuando se le confunde con los cuentos y las fábulas, perdiendo por ello su capacidad de ser vivido. En una fuerza que canaliza y sacude las energías tratando de establecer una sinergia entre los ideales de los sujetos y los de la organización.

Malinowski, le otorga papel importante en la tarea de codificar creencias y salvaguardar la moral. A pesar de su carácter de invención, se transforma en realidad viviente que contiene reglas prácticas y en instrumento de quienes participan de su creación a través de los ritos, ceremonias y fiestas que congregan, dan sentido de identidad y de satisfacción a los miembros de la organización²⁹.

Para hacer aflorar el modelo cultural y comprender la esencia de la cultura de la organización, deben abarcarse los tres niveles antes descritos, lo cual requiere, condiciones especiales y habilidades por parte del investigador y por parte del entrevistado, disposición, sinceridad y voluntad. En esta tarea podemos plantear dos perspectivas: 1) Etnográfica: Impulsada por el interés investigativo y científico de descifrar, describir, conocer, interpretar y comprender la cultura de la empresa, por parte del investigador y, 2) Clínica: Trata de hacer salir a flote, los fenómenos, descubrir por qué se presentan, cómo aparecen, cuáles son las formas más recurrentes para solucionar los problemas básicos, cómo se consigue integrar los procesos internos para afianzar la supervivencia de la empresa en entornos favorables, agresivos, o adversos. Permite conocer el nacimiento, consolidación, evolución, desintegración y reconversión de la cultura. Se debe contar con la participación activa, voluntaria e interesada del entrevistado.

Lo deseable y en ocasiones indispensable, es establecer una confrontación entre los resultados obtenidos a través de estas dos perspectivas; por cuanto reflejan series distintas de imperativos funcionales y más aún cuando se trata de llegar a comprender, cómo las intenciones individuales, estimaciones, presunciones y valores de fundadores y líderes de las empresas, se convierten en definiciones compartidas y validadas consensualmente sobre las formas de pensar, sentir, actuar, que todos los miembros de la empresa deben poseer. Cuando los líderes llegan a tal conocimiento tratan de cambiar deliberadamente estas maneras si consideran que no se acomodan a lo establecido como correcto o ideal. Si se revela lo que la cultura hace,

²⁹ AKTOUF. p. 84-86.

conjuntamente con lo que la cultura es, se puede llegar a construir un instrumento conceptual, para utilizar positivamente los rasgos culturales y dirigir la corriente cultural hacia los objetivos deseados. Cabe advertir que en esta investigación se obtuvieron datos con base en la primera perspectiva, ya que la segunda solo es posible tenerla cuando la empresa contrata asesores para este fin.

Existen múltiples referencias a las metodologías utilizadas, cabe citar la etnografía reflexiva a la cual se refiere Abrabanel, cuyo objetivo es descubrir los mecanismos utilizados por los líderes para lograr cohesión de grupos y demás aspectos tendientes al buen funcionamiento organizacional y el más adecuado, cuando se pretende descubrir como los actores de la organización dotan de sentido a sus acciones y a todos los acontecimientos que viven en su trabajo.

La Cultura de la Organización puede causar estragos en la empresa cuando se reduce a palabras que describen valores disecados, mitos y héroes ficticios, o cuando se convierte en mero instrumento ideológico, a lo cual, nos referimos más adelante.

¿Cuándo se puede afirmar que se ha logrado, descubrir y entender, aunque sea parcialmente, la cultura de un grupo?: cuando salen a flote las presunciones básicas y se identifican los paradigmas que rigen pensamientos, sentimientos, acciones, actitudes de los miembros del grupo. Existen grupos en los cuales no existen presunciones constituidas como paradigmas profundos y paradigmas de una gran diversidad.

De ahí que se afirme que la cultura no se revela a sí misma, porque contiene esquemas subyacentes que resultan invisibles hasta para los mismos miembros de la empresa; ni se devela con facilidad, a pesar de sus signos aparentemente visibles. Concedemos demasiada importancia a lo trivial y no llegamos a comprender y a definir lo realmente importante, cayendo en interpretaciones y análisis erróneos que "dan lugar a cuatro tipos de engaños: 1) Que no se consigan entender las consecuencias dinámicas de los fenómenos culturales. 2) Que se ponga demasiado énfasis en el proceso de aprendizaje cultural (socialización) y escaso énfasis en el contenido de lo que verdaderamente se aprende (la verdadera cultura). 3) Que se confundan las partes con la totalidad cultural. 4) Que se confundan las manifestaciones superficiales con el esquema subyacente, que constituyen la esencia o núcleo de la cultura"³⁰.

³⁰ SHEIN, Edgar. *Idem.* p. 59.

Los imperativos culturales se van presentando en las empresas según las etapas en las cuales se encuentran así: En la etapa de surgimiento: Énfasis en la consolidación y estructuración. En la llamada adolescencia: Énfasis en el crecimiento, desarrollo y articulación, estableciéndose que debe preservarse y que debe transformarse. En la fase de madurez pueden aparecer aspectos disfuncionales, bloqueos, ansiedades, fallas de coordinación y sincronización en los aspectos simbólicos de los empleados y de los directivos, por lo cual se requiere hacer replanteamientos fundamentales que promuevan cambios culturales y desarrollen estrategias que incluyan acciones de reorientación y revitalización.

La evolución de la corriente de la cultura organizacional contiene tendencias ideacioncitas, ecológico-adopcionistas, cognitivistas, estructural-funcionalistas e incluso disfuncionalistas, la sicofuncionalista y la accionalista, consideran que el modelo organizacional es un marco objetivo al cual se deben adaptar quienes hace parte del él, por cuanto la organización crea un super ego vigilizante y un modelo de conducta que serán referentes obligados si el yo individual quiere alcanzar su realización dentro de ella, sin embargo, no se descartan los fenómenos disfuncionales: "La organización eficaz exige líneas jerárquicas rígidas, una coordinación máxima de las funciones, un cálculo estrecho y preciso de las tareas que se deben cumplir respecto al objetivo por lograr; pero esta instrumentalización pura de la organización corre el peligro de vejar o chocar con la subjetividad humana. La impersonalidad de la organización engendra en el individuo reacciones psicológicas de adaptación y de defensa de la autonomía: inversión de medios, fines, repliegue sobre su feudo, sabotaje, etc. La identificación de estos mecanismos sicosociales disfuncionales, permite tomar medidas para anularlas o corregir sus efectos... Más allá de las categorías del organigrama se ventilan relaciones subjetivas no previstas, actitudes psicológicas y, por tanto, una dinámica subterránea, cuya influencia desvía los resultados efectivos del trabajo de las intenciones formalizadas e inscritas en ese organigrama"³¹.

- En el interés por la cultura de la organización empresarial podemos ver tres tipos de desplazamientos: 1) El de una visión etnocéntrica preocupada por lo que se hace dentro de cada cultura, a una visión centrada en lo que se hace afuera. 2) El de la preocupación por las determinaciones complejas y profundas del comportamiento, a pasar el énfasis hacia procesos de significación y de lenguaje y el de la preocupación por el registro sistemático,

31 ALLAIRE y FIRSIROTU. *Idem.* p. 75.

descripción y medición de los fenómenos, que de cuenta de una explicación objetiva que la concibe como sistema de mecanismos de control, programas, reglas, proyectos, formulas que rigen comportamientos, hacia la preocupación por la comprensión e interpretación de las significaciones subjetivas. Este interés por la cultura, se adopta, como recurso frente al parcial fracaso de los modelos de interpretación de corte racionalista y cientificista, al igual que el de las relaciones humanas y estrategias de motivación y el de paradigmas de competitividad y calidad, que amalgamaron, filosofías orientales y occidentales de manera mecánica.

- Es necesario también referirse a la noción de clima organizacional. "Es el mapa cognitivo del individuo, elaborado con experiencias personales dentro de la organización y que suministra al miembro señales esenciales para poder adaptar su comportamiento a las exigencias y a los objetivos de la organización. El clima es, pues, una forma de competencia aprendida que permite al individuo interpretar las exigencias de la organización y comprender sus propias interacciones cotidianas con la organización y sus miembros"³².

El "aparato" se define como el conjunto de las cadenas operativas que movilizan la acción, con miras a un fin calculado y que sigue reglas escritas. Estas reglas precisan la asignación jerárquica de las funciones, la planificación de los medios y recursos con miras a unos fines y los mecanismos de recopilación o tratamiento de las informaciones operativas que circulan entre el aparato y su ambiente específico. Instauro un orden en la acción y por esta razón moviliza y define diversas categorías de actores oficiales: los cuerpos de empleos, las categorías jerárquicas (ejecutivos, profesionales, personal de oficina, maniobras, etc.), las clientelas objetivo (cuya participación puede ser pasiva o deliberadamente buscada, activa), las instancias de decisión (casa matriz, sucursales) o los interlocutores privilegiados dentro de una red organizada (subcontratistas, mayoristas, socios capitalista, etc.)³³.

- Cabe agregar que el reclutamiento y contratación de los individuos que ingresan a la organización, depende de su capacidad para ceñirse a la cultura de la organización pero hacen también parte de esta cultura y hay que contar con ello: los valores, exigencias y preferencias de los empleados. Los gerentes desarrollan métodos

³² *Ídem.* p. 16.

³³ ALLAIRE y FIRSIROTU. *Cultura organizacional.* Fondo Editorial LEGIS. Santafé de Bogotá, 1992. p. 79.

para saber qué es lo que conocen los empleados, qué desean, qué influye en la elección de los sentidos que atribuyen a sus acciones, qué hay detrás de sus ademanes, cómo materializan los significados adquiridos o como diría Adorno: descubrir qué es lo que hace marchar secretamente la organización; todo esto con el fin de saber de qué manera imponen la definición que quiere que le den a las situaciones y al sentido de las acciones colectivas, qué es lo que necesitan percibir y retener. El ejercicio de la autoridad se basa en que los individuos y grupos que participan en la organización estén integrados, tengan una identidad con la organización, la cual se inculca en sus miembros aún a costa de suprimir las identidades múltiples que pueden existir dentro de la organización.

Dada la importancia que para los gerentes tiene la internalización y socialización de la cultura de la organización, los teóricos del tema recomiendan ciertos niveles de flexibilidad y de prácticas democráticas que permitan una comunicación abierta y la expresión de sentimientos e ideas. Técnicas tales como administración por objetivos, desarrollo humano, etc., se usan para orientar y remodelar lo informal, con miras a los fines de la organización establecidos desde la gerencia.

- Los mecanismos utilizados para inducir cambios en la cultura de la organización se refieren a: 1. Cambio planificado. 2. Seducción Tecnológica: Tiene que ver con la introducción deliberada y dirigida de tecnologías, requiere de la adopción de nuevos valores, creencias, presunciones, comportamientos, vocabularios, marcos de referencias conceptuales, etc. Aquí el cambio se puede inducir de manera persuasiva o provocarse de forma coercitiva y abrupta. 3. Explosión de mitos sobre maneras tradicionales de actuar. Se presenta enfrentamientos entre las "Teorías expresas" (que dicen lo que se debe hacer) y las "Teorías en uso" (lo que se hace en la práctica); debe haber una primacía del lazo dialéctico necesario entre hechos concretos vividos y representaciones simbólicas ... Si estas no están articuladas a la acción, la participación y la colaboración, no son sino palabras huecas y rituales verbales: son prácticas sociales antes de ser principios de Management " ... Los conceptos de Ethos y Eidos ... permiten bajo ciertas circunstancias y en ocasión de ciertas actividades una "tonalidad afectiva común y un cuadro general de los procesos cognitivos implicados"³⁴.

³⁴ AKTOUF. *Idem.* p. 71.

Schein denomina a estos cambios de explosión, cuando las "teorías en uso" llegan a causar tal desenfreno que ponen en evidencia las inconsistencias citadas (por ejemplo, cuando se dice tener como referencia parámetros de racionalidad y realmente en la práctica cuentan pago de favores, afectos o antipatías, etc.). Los escándalos son los síntomas más notorios y pueden provocarse deliberadamente a través de informaciones imprecisas, chismes, comentarios, todo lo cual, crea una crisis en la empresa que sólo puede solucionarse introduciendo cambios en los diferentes aspectos. Vemos aquí como la cultura no solo puede ser fuente de sinergias sino también de conflictos. 4). Acrecentamiento de aprovechamiento de oportunidades. Se refiere a la necesidad de crear situaciones especiales, nuevas propuestas, metas distintas, cambios de estímulos, de ambientes, etc. todo con el fin expreso de romper las inercias empresariales.

A este respecto, los empresarios entrevistados al verse enfrentados a nuevos retos de competitividad, para los cuales no estaban preparados y a ambientes hostiles y turbulentos como los creados por las políticas neoliberales y de mercados globalizados, optan por volverse más flexibles, adoptando cambios de ajuste más que adoptar cambios bruscos o estructurales, asumiendo, quizás como presunción subyacente básica, la identidad que nace de la diversidad cultural. Se adoptan así estrategias alternativas, combinadas e hibridadas, para realizar la reconversión y lograr sobrevivir en el escenario global, planteándose la posibilidad que pueda llegarse a comprender que los sistemas culturales se articulan basados en paradojas: englobamiento-exclusión, imbricación - diversificación que se sostienen y construyen sobre criterios culturales e ideológicos diversos. "No hay muchos conceptos que puedan ayudarnos a interpretar un área de previsible opacidad como esta. Es la búsqueda y el eventual descubrimiento de esta visión central, lo que justifica todo: merece la pena llegar a esa visión, aún cuando a la larga solo podamos compartirla con nuestros colegas"³⁵.

Después de este recorrido por los diversos aspectos que contiene la cultura de la empresa, podemos plantear que es utilizada como una nueva estrategia de productividad, por lo cual debería hablar de Ideología organizacional. Para fundamentar esta afirmación echamos mano de algunos elementos que harían parte del viejo debate entre las conjunciones y disyunciones que se presentan entre la Cultura y la Ideología. La cultura como lo plantea Hegel se produce como resultado de un proceso de

35 SHEIN, Edgar. *Idem.* p. 59.

autoconciencia de los actos existenciales; para Marcuse es un recurso para apaciguar la lucha por conservar la vida, transformar los individuos en personas, desarrollando un proceso de mejoramiento continuo de humanización, que hace posible la gobernabilidad de los destinos de la existencia. La ideología según Bacon es "falsa conciencia" por cuando se le emplea como velo a través del cual nos inducen a ver la realidad, presenta obstáculos cognitivos para descubrir la realidad y sus sentidos, es una orientación intencionada de la corriente cultural. Cabe preguntarse: ¿Son realmente portadores y creadores de una cultura convergente, los valores y la identidad manipulados, si no prefabricados e impuestos por los deseos de los dirigentes? ¿Cómo provocaremos una adhesión sostenida a la productividad ... a través de una adhesión previa, que se pretende espontánea y natural, a valores y a una identidad en la cual, quienes la poseen y la logran, son insertados de antemano y confiados a "héroes sembradores", explícitamente investidos de este rol ... hay allí un olor a manipulación que deja creer que la cultura puede ser algo más que la vivencia real, espontánea, subjetiva, su propia y natural relación a través del tiempo, con sus condiciones de existencia, para apegarse a algo decretado y cambiado a voluntad³⁶.

En la corriente de la llamada cultura organizacional encontramos múltiples referentes que la convierte en discurso ideológico para promoción de la productividad, en los cuales se habla de: las reglas de juego de las empresas, son hilos que los dirigentes deben aprender a manejar, la cultura debe ser cambiada para adecuarla a los objetivos de los empresarios, sus presunciones serán como filtros silenciosos que actúan sobre las percepciones de los empleados para dirigir sus acciones hacia procesos que se producen callada e intencionalmente sin llegar a ser conscientes antes de cumplir los propósitos diseñados, evitando los posibles bloqueos a que las cosas pasen como se cree que deben pasar; los valores de los empleados solo se pueden hacer aflorar cuando se llega al profundo nivel de las presunciones básicas subyacentes, haciendo cierta invasión a su privacidad, penetrando en su subjetividad para intervenir los sentidos de su vida. Se espera que tanto ideas como sentimientos, pasen automáticamente de la cabeza de los dirigentes a la de los dirigidos.

En estos discursos encontramos el uso recurrente de términos tales como aleccionar, inducir conductas, persuadir, adoctrinar, etc. Se hace además la analogía con una especie de software mental que claramente

³⁶ AKTOUF. *Idem.* p. 69-70.

suscita la idea de una necesidad de programar tanto actividades como pensamientos y de "realizar un condicionamiento general habitualmente inconsciente"³⁷.

En lo referente a las innovaciones tecno-organizativas, esta teoría hace énfasis en el control racional que necesariamente diluye al sujeto concreto y lo convierte en una cifra, fenómeno al cual se refiere Fromm como abstratificación y cuantificación. En la consideración de la organización como sistema, los individuos que la constituyen, deben ser piezas intercambiables que se definen por el lugar que ocupan en la serie y por la distancia que los separa.

El dispositivo disciplinario requerido para orientar a los sujetos hacia las metas trazadas por la empresa, de la cual hacen parte la normalización y estandarización, se convierte también en instrumento ideológico de control y manipulación y se ha sofisticado mediante el diseño de espacios abiertos cuya intencionalidad es de hacer visible y controlable permanentemente las actitudes y movimientos de los subalternos. Foucault hace énfasis en la arquitectura de panópticos, utilizada tanto en empresas como en instituciones carcelarias. El emplazamiento funcional se refiere a la creación de espacios virtuales de control diseminados por toda la infraestructura de la empresa. Este tipo de recursos que pueden interpretarse como signos visibles de control a partir de los cuales "ya no es el cuerpo el objeto de la disciplina, es el sujeto mismo sometido al espacio analítico que se configura a partir de la información ... Guilles Deleuze dice, el hombre de la disciplina era un productor discontinuo de energía, pero el hombre del control es mas bien ondulatorio, permanece en órbita suspendido sobre una onda continua"³⁸.

La disciplina empresarial ha contribuido con éxito arrollador al alcance de los objetivos de la organización, entiende a los sujetos como elementos constitutivos: La fuerza del trabajo ya sea simple o compleja continua siendo considerada como mero factor de producción y termina alienando a los empleados en función del desarrollo tecnológico. Ya lo profetizaba Marx, a pesar de que no contaba para sus análisis con referentes como los que presentan las innovaciones actuales, que los adelantos modernos al echar en todas partes los cimientos para un

³⁷ HOFSTADE. p. 380.

³⁸ GARCÉS, Olga Lucía. *La ideología de control en el pensamiento administrativo*. Universidad EAFIT. p. 36.

desarrollo de las especialidades y los especialistas, estaban causando una parcelación y fragmentación del hombre debido al fomento artificial de una de sus habilidades parciales, a costa de aplastar todo un mundo de fecundos estímulos y capacidades ..."³⁹.

Dentro de la teoría organizacional, la norma ideal de los gerentes oscila entre la orientación, la reorientación cultural y la organización de la conciencia de los miembros de la empresa, el diseño y puesta en marcha de métodos y mecanismos de control y adecuación, la abierta tendencia ha intervenir la cultura de los miembros de la organización hasta lograr conseguir su completa identidad con los fines, misiones y visiones de los empresarios.

Además, cabe agregar, que el concepto de cultura es importado, impostado o prestado de disciplinas cuyo verdadero objeto de estudio es la cultura de las sociedades humanas y de sus miembros, de ahí que, los teóricos de la cultura organizacional reconozcan y manifiesten cierta incomodidad por la imprecisión que tienen en su manejo. Esta inclusión forzosa del vocabulario no tiene un fin comprensivo o hermenéutico, sino, meramente instrumental, operativo y pragmático.

La teoría de la Cultura organizacional entra en crisis no solo cuando se le utiliza como recurso ideológico de productividad sino porque toma las manifestaciones culturales solo como epifenómenos que dan la apariencia de la existencia de una cultura compartida que ejercerá sobre los miembros de la organización una especie de encantamiento y de satisfacción de creer que viven unidos con lazos de amistad, en condiciones de igualdad, compartiendo los mismos valores, pero se olvida de que la cultura es producto espontáneo de la conciencia de los pueblos y que los valores no se fabrican artificialmente en las oficinas de los líderes, ni los mitos se construyen para consolidar las posiciones de los empresarios a partir solo de sus intereses y deseos. En este mito, también dicha teoría ha quedado atrapada y no imaginamos cual será la nueva estrategia que la sustituya cuando se acepte que los paradigmas se desgastan y terminan irremediablemente por consumirse en el mismo fuego que los alimenta.

39 MARX, Karl. *El Capital*. Tomo 1, Fondo de Cultura Económica de México, 1975. p. 288-293.

C. CONTEXTOS REGIONAL Y LOCAL

1. Contexto regional

La heterogeneidad regional en Colombia se manifiesta no sólo a través de factores físicos tales como la dotación natural en recursos geográficos, ubicación estratégica y densidad demográfica, sino también, y muy fundamentalmente, a través de factores socioeconómicos y culturales tales como:

- La participación en el PIB de su producción básica y su articulación con el mercado nacional e internacional;
- La concentración y centralización de los diferentes poderes locales y su articulación con las estructuras de poder de la nación;
- La cobertura de los beneficios del desarrollo y la existencia de canales colectivos de participación;
- La estructura jurídico administrativa que regula, provee, estimula y orienta el marco de las realizaciones y su correspondiente dinámica;
- El acervo de conocimientos y técnicas compartidas sobre los entornos físico y humano, el manejo de los recursos y el aprovechamiento de las oportunidades,
- Los procesos y configuraciones mentales que delinear sus idiosincrasias.

El conocimiento de estos y muchos otros aspectos de la vida regional colombiana constituye la base sobre la cual podría operar eficazmente la reciente ley de descentralización político administrativa del Estado, que sin embargo, encuentra en la escasa, asistemática y atomizada información disponible, su mayor limitación.

Los estudios regionales permiten lograr acercamientos comprensivos a realidades tan disímiles y complejas como las que presenta la nacionalidad colombiana. El desarrollo de una región debe ser captado, además, en términos de su historia, sus improntas culturales y las dinámicas mentales, que, a propósito de un imperativo innovador, remodelan sus expectativas de vida y exigen ajustes sustanciales en la valoración del mundo y de su imagen.

La sociología cultural de las regiones es la tarea más urgente que enfrenta un país ante la necesidad de legitimar sus estrategias de

desarrollo. Los episodios regionales deben ser asimilados como un paso previo para ponerlos en relación con la escena nacional.

Varios fueron los factores que promovieron el despegue industrial en Colombia, ha habido consenso en reconocer "el papel jugado por la economía cafetera en la acumulación de capital, la conformación del mercado interno, el sistema de transporte y el surgimiento de los primeros contingentes de obreros ...el ahorro interno, las redes de mercados regionales, los recursos energéticos, la mano de obra barata, la calificación de fuerza de trabajo, la preparación de técnicos e ingenieros, la ruptura del aislamiento geográfico, los aranceles proteccionistas, los mercados cautivos, el crecimiento urbano y la iniciativa empresarial"⁴⁰.

Varios son los investigadores⁴¹ que se han interesado por estudiar las causas de la temprana industrialización antioqueña en relación con el resto del país. La mayoría vincula el incremento de la productividad del café de la región en las primeras décadas de siglo XX, con los niveles de acumulación de capital necesarios para desplegar la inversión industrial. Otros en su afán explicativo, han hecho derivar tal fenómeno, de la existencia de una supuesta especificidad étnica del grupo humano que emprendió la colonización del occidente colombiano. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que las condiciones de la industria en Colombia no fueron exclusivas de Antioquia; dos de las características distintivas de la industria nacional en sus primeras etapas fueron: su carácter descentralizado, es decir, no estaba concentrado exclusivamente en una sola ciudad o región y el hecho de que la historia empresarial no se funde de manera sistemática con la historia económica del país⁴².

Keith Christie (1978) y José Fernando Ocampo (1972), argumentan acerca del sentido capitalista de la empresa colonizadora, pues el monopolio sobre las tierras se mantuvo con fines especulativos que los compradores reproducían con los nuevos moradores, y el carácter

40 ORDÓÑEZ, Luis Aurelio. Industrias y Empresarios pioneros. Cali, 1910-1945. *Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, 1995.*

41 NIETO ARTETA, Luis E. *El café en la sociedad colombiana, 1958.* PARSONS, James. *La colonización antioqueña en el occidente colombiano, 1961.* HAGEN, Evereth E. *On the theory of social change.* Homewood, Illinois: The Dorsey Press Inc., 1962. DUQUE GOMEZ, Luis. *Historia de Pereira, 1962.* JARAMILLO URIBE, Jaime. *Historia de Pereira, 1963.* SAFFORD, Frank. *Significación de los antioqueños en el desarrollo colombiano. Un examen crítico de la tesis de E. Hagen.* 1965. LOPEZ TORO, Alvaro. *Migración y cambio social en Antioquia durante el siglo XIX, 1968.* DÁVILA, Carlos, *Estado de los estudios sobre la Historia empresarial de Colombia, en Empresa e historia en América Latina, Universidad de los Andes, Bogotá, 2003.*

42 ORDÓÑEZ. *Ob. Cit.* p. 10.

oligárquico de la sociedad manizaleña que concentró sus relaciones de poder en unas pocas familias, cuya influencia ha sido determinante en las diferentes instancias de la vida social, económica y política de la ciudad. En Caldas el patrón de influencia de la oligarquía local se caracteriza según Christie, por su arrogancia intelectual, importancia nacional, afirmación cultural e involucramiento en la economía.

La teoría del carácter democrático de la empresa colonizadora, se apoya en la homogeneidad étnica (ausencia de negros e indígenas), cultural (valores, mentalidades y tradiciones) y social (igualmente pobres y arriesgados). Los migrantes, bastiones venidos a menos de familias acomodadas, acosados por la escasez de tierras y medios de vida, decidieron emprender el camino del sur sin mayores posibilidades de conocer de antemano el resultado de su aventura.

Quizás un grupo de familias pobres con mentalidad de ricos que una vez establecidos se constituyeron en un grupo de habitantes ricos con mentalidad de pobres expresada a través del orgullo con que celebran las penurias y austeridades de sus antepasados, hecho que contribuyó quizás a forjar una autoimagen de superación con la cual diferenciar y fortalecer su identidad específica.

La desigualdad en las fortunas es un hecho inherente a todo proceso social de colonización espontánea (sustitución por la iniciativa privada de mecanismos estatales de regulación, de la apropiación del territorio y de distribución de tierras) en el que los recursos son limitados y la población creciente.

La teoría del carácter oligárquico de la sociedad caldense, ha sido estudiada por varios autores, quienes dan cuenta de la (hasta ahora) incapacidad de la clase baja para unir sus fuerzas en procura de lograr mejoramientos progresivos en sus condiciones de vida o para la defensa de sus derechos fundamentales. Christie plantea que la solidaridad de clase en Caldas no se percibe claramente y que la leve lealtad que se manifiesta, es compartida con otras en las que la iglesia, los partidos políticos u otra clase de dependencias personales, familiares, afectivas, circunstancias económicas individuales o logros educativos, han proporcionado ciertos canales de movilidad social en el sentido de redención personal, que de alguna manera distraen, desvían o simplemente impiden consolidar una verdadera conciencia de clase.

Caldas ha sido identificada siempre como una región de minifundistas. El hecho de que los campesinos más pobres de Caldas alcanzaran condiciones de vida relativamente mejores respecto a otras zonas del

país, porque percibían ingresos de clase media, se debió quizás a que la productividad del grano aquí, ha sido superior en más de dos o tres veces por cafeto, a la del café que se produce en el resto del país, y no a la ausencia de marcadas asimetrías en la distribución del poder, del ingreso y de la influencia social⁴³.

Desconocemos los detalles de la relación existente entre el café y la industria en Antioquia, pero en Caldas, todo parece indicar que su influencia en el desarrollo industrial fue más bien marginal o inexistente, en las primeras décadas del siglo XX, e indirecta después de 1960, con la creación de la Corporación Financiera de Caldas.

El impacto más decisivo del café se dio en el desarrollo de las vías de comunicación mediante una extensa red que conectaba regiones, veredas a vastas zonas del territorio nacional, con medios tales como caminos, trochas y carreteras; el cable aéreo que en 1922 conectaba a Manizales con Mariquita, para desde Honda embarcar el grano de exportación. En 1917 el ferrocarril del Pacífico conectaba a Caldas con el Valle del Cauca y con el puerto de Buenaventura.

El café proporcionaba la carga necesaria para justificar los crecidos gastos en transporte, a la vez que la red de transporte en expansión impulsaba la mayor extensión del cultivo. Dice Christie que tal expansión de la economía cafetera unida a la circunstancia de los diferentes tiempos de cosecha y a la ocurrencia de cosechas intermedias (llamadas "traviesas"), en las diferentes regiones del país, generó una creciente población flotante de recolectores que recibían su pago en efectivo, acelerando el proceso de "monetarización" no sólo de la población caldense, sino de la vida nacional.

Otro de los hechos vinculados con la dinámica de las transformaciones sociales ocurridas en la región de Caldas es la violencia. Politólogos norteamericanos y nacionales mencionados por Christie, coinciden en verla como una antiliberal "guerra santa contra la modernización" emprendida por conservadores clericales ya anclados en la tradición.

Y no era para menos, pues el dinamismo asociado a la actividad comercial de exportación exigía que los actores progresistas adelantaran reformas sociales y económicas, confrontando con sectores derechistas que abiertamente se mostraron adversos a asimilar el proceso de transición.

43 CHRISTIE, Keith. *Oligarcas, Campesinos y política en Colombia*. Empresa Editorial U.N., 1986. p. 226.

Es así como aspectos relacionados con la quebrada topografía, la alta densidad de población rural, el trabajo itinerante de jornaleros sin tierra, la densa interconexión vial derivada de las necesidades de transportar el café a los centros de venta, los lucros excesivos y las facilidades para el establecimiento de mercados ilegales, se conjugaron para desplegar el fenómeno de la violencia de la primera mitad del siglo XX y se constituyeron en el caldo de cultivo para el desarrollo de un capitalismo agrario.

La descampesinización de amplios sectores de cultivadores se objetiva a través de una creciente limitación del *número de decisiones que un cultivador puede tomar sobre la optimización de su producción agrícola* y todo ello se vincula para el desarrollo del conflicto que representa toda transición.

Contra la tesis de Jaime Arocha en su estudio sobre la violencia en el Quindío, de que las causas están en la creciente población de campesinos sin tierra, quizá pueda demostrarse que fue justamente la violencia la que produjo tal población carente de este recurso. De todas maneras hacia 1950 el Viejo Caldas permanecía siendo rural en aspectos muy fundamentales de su economía y de su sociedad, y el país descentralizado, ostentaba un lento movimiento modernizador.

Entre los escasos estudios comparativos que permiten conocer diferencias sustanciales entre las formas como otras regiones del país alcanzaron la configuración de una sociedad clasista, se encuentra el estudio que relaciona las estructuras de poder y el desarrollo socioeconómico en 11 ciudades intermedias, Manizales entre ellas, realizado por Enrique Ogliastri y Carlos Dávila, en la década de los setenta.

Según este estudio las ciudades mayores y más desarrolladas tienen estructuras de poder más concentradas, o sea que el crecimiento económico no contribuye necesariamente a un pluralismo, fragmentación, acceso de nuevos grupos y clases sociales al bloque de poder local. En las ciudades pequeñas el poder es más personalizado que organizacional y esa falta de articulación gremial de la elite, resta posibilidades de negociación en sus demandas de atención estatal para alcanzar condiciones competitivas frente a las demás regiones.

La no participación de sectores populares, ni de clases medias en el control del desarrollo local, se presenta no solo en las once ciudades estudiadas, sino que es la generalidad a lo ancho de todo el territorio de una nación marcada por rígidas estructuras de poder.

Los resultados del estudio en mención, ubican a Manizales como una ciudad con una alta concentración de poder en sus clases dominantes, que, sin embargo, ostenta una mayor cobertura social de los beneficios del desarrollo: figura entre las ciudades con un alto nivel de desarrollo económico per cápita; un alto nivel de desarrollo social per cápita y entre el período 64-73, presentó una dinámica ascendente, frente a cuatro ciudades que permanecían estables y otras tres que declinaban⁴⁴.

Estos resultados parecen contradecir la previsión según la cual el crecimiento económico, con experiencias migratorias, estaría acompañado del empeoramiento en las condiciones de vida⁴⁵. Por lo menos no en ese período porque en la actualidad, el empeoramiento de las condiciones de existencia, a causa de la crisis, ha ocurrido por igual para sectores altos, medios y bajos.

Una alta apertura de la elite no se corresponde con un alto nivel de desarrollo; no existe una fragmentación del poder en términos partidistas, los partidos son policlasistas aunque sus dirigentes no lo son. La pequeña burguesía es más nacionalista y tiene actitudes más igualitarias. En el país no se presenta una diferenciación ni aparición secuencial de las fracciones de capital, existe, por tanto, una interrelación de inversiones entre industriales, comerciantes, agricultores y ganaderos, lo cual llevó a los investigadores a establecer que la estructura de poder en Colombia es de "fraccionamientos trenzados"⁴⁶ y que entre las ciudades principales como entre ellas y las ciudades intermedias, existen desequilibrios y desarrollos desiguales.

Dentro de la línea de trabajos sobre el carácter de esta región y sobre el origen oligárquico o democrático de sus habitantes, aspectos que seguramente coexisten dentro del complejo entramado de relaciones propio de un proceso acelerado de poblamiento, la investigación de Manuel Rodríguez Becerra se refiere a la disposición (¿o la circunstancia?), qué poseen los industriales de Manizales y Pereira para interactuar económicamente con gentes, capitales y empresas provenientes de otras familias, clases y regiones.

El resultado del estudio comparativo entre las dos ciudades, respecto a la extracción social de clase de los gerentes, demuestra que los de

44 OGLIASTRI, Enrique y DÁVILA, Carlos. *Estructura de poder y desarrollo de poder en 11 ciudades de Colombia*. Universidad de los Andes. Santafé de Bogotá, 1996. p. 24.

45 *Ibid.* p. 25.

46 *Ibid.* p. 49.

Manizales pertenecen a los estratos medio y alto, en contraste con los de Pereira que proceden en su mayor parte del estrato socioeconómico bajo, lo cual ubica a ésta como una sociedad más abierta que la de Manizales en términos de movilidad social.

El análisis ocupacional revela la baja especialización de los empresarios de Manizales, pues la casi totalidad de ellos comparte su actividad industrial con actividades en otros sectores tales como el comercio y la agricultura; esta característica unida a su escasa tendencia a asociar capitales con los provenientes de otras esferas o regiones, ha impedido el surgimiento de las grandes firmas industriales que han permitido desarrollos acumulativos en ciudades industrializadas como Bogotá, Medellín o Barranquilla; incluso prefieren comprar acciones en sociedades prestigiosas de Bogotá o Medellín antes que fortalecer sus propias industrias o las de su región. Lo anterior ha sido tomado como indicador de la falta de agresividad de los empresarios manizaleños para fortalecer sus empresas y explica su vulnerabilidad ante los actuales procesos de apertura que exigen la inversión de altísimos volúmenes de capital para permanecer en el mercado⁴⁷.

Según observaciones del historiador caldense Albeiro Valencia Llano, el escaso y tardío desarrollo industrial en Manizales se deriva de aspectos tales como:

La vocación agropecuaria cafetera que, hasta la década de los setenta brindó estabilidad y algunas posibilidades de acumulación que, sin embargo, no fue vertida directamente hacia la industria. Austeridad en los consumos considerados suntuarios y en las inversiones que se canalizaban solo hacia actividades seguras y poco costosas, a veces fuera de la ciudad y hasta del país, para ubicarse en negocios más lucrativos, fue la constante en la primera generación de manizaleños pudientes. Estos hechos llevaron a decir a Aquilino Villegas que "Manizales era una fábrica de millonarios ingratos".

José Fernando Ocampo, sociólogo caldense dice que la burguesía comercial y cafetera no invertía sus capitales en la industria de la ciudad porque los despilfarraba en costosos viajes al exterior y en la compra de artículos suntuarios, característica que puede ser válida para la segunda generación de manizaleños que dilapidó sin compasión la fortuna amasada con sacrificio por sus padres.

⁴⁷ RODRIGUEZ BECERRA, Manuel. *El empresario industrial del viejo Caldas. Universidad de los Andes. Santafé de Bogotá, 1983.*

El CORPES de Occidente (1990) realizó un estudio sobre la capacidad tecnológica de la industria manufacturera en ocho departamentos del occidente colombiano que incluía Antioquia, Caldas, Cauca, Chocó, Nariño, Quindío, Risaralda y Valle del Cauca.

Sus resultados son reveladores de la baja competitividad de la industria regional y la inexistencia de mecanismos para combatirla. Según este estudio, sólo el 17.8% de las empresas encuestadas, habían implantado mejoras en su sistema de productividad. El 18.2% parece no estar siguiendo las estrategias correctas por sus medidas corto placistas, la poca importancia que le atribuyen a factores como la investigación y la calificación de sus recursos humanos, y la negativa a buscar y compartir información estratégica, acciones defensivas con leves cambios para responder a exigencias inmediatas y la prevalencia de estilos gerenciales de corte tradicional. El 64% tiene una posición muy poco clara respecto al fenómeno.

En esta misma línea de trabajo entidades como el CRECE (Centro Regional de Estudios Cafeteros y Empresariales) ha realizado diagnósticos exhaustivos que reafirman la idea de la baja competitividad de la industria regional. Según el más reciente estudio sobre la dinámica socioproductiva en Caldas, la economía departamental se mantiene por debajo de los promedios nacionales en cuanto a productividad de la mano de obra, modernización tecnológica, niveles de sinergia, cantidad y calidad de la inversión pública y privada, nivel de inserción en la economía nacional, que tampoco es que haya mostrado un crecimiento significativo.

Caldas (1996-1998) ocupó el séptimo lugar en competitividad entre 23 regiones, con un puntaje estandarizado de 30 en relación con Bogotá, al que se le asignó 100 como valor de referencia. Por encima aparecen: Bogotá con 100, Antioquia con 57, Valle con 55, Risaralda con 38, Cundinamarca con 37 y Atlántico con 34 puntos.

El ordenamiento se hizo de acuerdo con el índice de competitividad que utiliza el Foro Económico Mundial (Suiza) para ordenar países. Replicando un ejercicio hecho para los estados de Méjico, se adaptó la metodología para aplicarla al Distrito Capital de Bogotá y a 22 departamentos colombianos. Empleando técnicas de "Componentes principales", en total se compararon 67 variables agrupadas en los 8 factores del índice, utilizando cifras correspondientes a los cuatro primeros años de la década de los noventa.

Según los factores considerados en el índice, el desempeño de Caldas es como sigue: Infraestructura (vivienda, servicios públicos, transporte,

movimiento de pasajeros) el quinto lugar; Finanzas (captaciones, cantidad y calidad de la cartera) el noveno lugar; Administración (productividad laboral, relación técnicos a obreros, remuneraciones promedio) séptimo; Internacionalización (importaciones, exportaciones y apertura) noveno; Recursos Humanos (alfabetismo, cobertura escolar, esperanza de vida) octavo; Ciencia y Tecnología (estudiantes de Ingeniería, alumnos del SENA) noveno; Gobierno (ingresos y esfuerzo fiscal de departamento y municipios monto de inversión pública) séptimo; Fortaleza de la Economía (PIB por habitante, crecimiento del PIB, participación departamental y sectorial en el PIB y el Valor Agregado) duodécimo.

Estos resultados ubican a Caldas en un puesto intermedio entre las regiones colombianas. Resalta la enorme concentración y centralismo de la economía nacional (más del 50% de las captaciones del sector financiero se producen en Bogotá). Sorprende, además, la diferencia que separa a Bogotá de economías como las de Antioquia y Valle, y la diferencia entre nuestro nivel de competitividad y el de ellas (no alcanzamos ni la tercera parte del que tiene la capital). Y eso que Colombia no es un país competitivo. En los ordenamientos hechos por el Foro Económico Mundial ocupó el puesto 54 entre 58 países (Costa Rica obtuvo el puesto 29).

Bogotá (entre nosotros lo mejor) ha sido catalogada por los expertos de la firma Monitor (especializada en indicadores de competitividad), como una capital poco competitiva⁴⁸.

Considera el Programa de Competitividad para Caldas, que el primer paso es conocer con realismo el punto de partida; "las causas, los factores determinantes, las enormes posibilidades que tenemos, el proyecto de región que deseamos formular y el propósito de realizarlo en un mundo sin distancias".

Al analizar la coyuntura, César Vallejo Mejía Director del CRECE en la década de los noventa, dijo que mientras los economistas del país no crearan un pensamiento propio éste no crecería más del 5%: "Aquí no crecemos más porque no hay políticas sectoriales y no sabemos para donde vamos. El problema no es el mercado, el gran problema es creer que el mercado construye economías"⁴⁹.

48 *La Patria*. Enero 29/ de 2000. Programa de Competitividad para Caldas, entrega número 21.

49 *Ibid*. Entrevista. p. 7A.

En la actualidad, el discurso de la competitividad ocupa espacios significativos cuando se trata el problema de la supervivencia de empresas, regiones y países. Varias son las definiciones y los énfasis puestos cuando se habla de competitividad: capacidad para incrementar la productividad, innovar tecnologías, mejorar márgenes, reducir costos de producción, especializar procesos, mejorar calidad, diferenciar productos, aprovechar nichos de mercado, adoptar técnicas o normas ambientales, llegar oportunamente, generar interfases y alianzas, etc. Todo esto parte del convencimiento de que los problemas económicos se reducen a la competencia en los mercados internacionales, y que las naciones son como las empresas y pueden manejarse como tales; encubre reiteradamente la desigualdad real de oportunidades de participación de los países en los procesos de intercambio; el poder omnímodo de los monopolios en su lucha por la conservación de sus ventajas, la falta de ética en su juego en el que todo vale en función de lograr los propios intereses, si se dispone de los recursos científicos, tecnológicos y económicos; y el hecho real de que los países no pueden desaparecer como desaparecen las empresas.

La competitividad entendida como una característica intrínseca del producto, surge, según Luis Jorge Garay, como una característica extrínseca, relacionada con el patrón de competencia vigente en cada mercado, que a su turno, corresponde al conjunto de factores críticos para el éxito en un mercado específico"⁵⁰.

El Programa de Competitividad para Caldas define ésta, como "la capacidad de identificar y aprovechar, en un escenario específico, ventajas económicas en un mercado global, de manera permanente y sostenible"; si interpretamos bien esto, el concepto debería incluir además de la capacidad para producir bienes y servicios que satisfagan el test de los mercados internacionales, incrementar los ingresos de sus ciudadanos, lo cual implica un comportamiento superior al de la mera productividad.

De ahí la necesidad de conocer a ciencia cierta quién es el caldense que toma las decisiones y cuál es la calidad de las mismas, ¿cuál es su capacidad para innovar, transformar información y construir conocimiento aprovechable para el desarrollo de su región?, ¿qué tan libre está de las limitaciones que le impone la pobreza, la mala salud, la deficiente educación?, ¿cuál su relación con el sistema educativo, la calidad de su

50 GARAY, Luis Jorge. *Globalización y crisis: ¿Hegemonía o Corresponsabilidad? Tercer Mundo Editores – Colciencias. 1ª ed., 1999. p. 171.*

educación, sus hábitos de pensamiento, de reflexión y de creación de respuestas e ideas nuevas? Son las preguntas que responde el estudio del CRECE; mediante unos indicadores cuantificables, logró establecer la ubicación relativa del Departamento frente a otras regiones del país, lo cual constituye un buen comienzo. La constatación de que "Caldas no ha logrado construirse como región, ni Colombia ha logrado el objetivo indispensable de afirmarse como nación ...es un hecho que debemos afrontar y que hace más difícil la tarea de construir competitividad "Región es más que territorio o recursos naturales. Es gente que lo habita con historia, valores y sueños colectivos. Es diversidad armonizada por el sentido de lo público... de lo que nos pertenece a todos; es reconocimiento compartido de un patrimonio común que es cuidado y respetado por todos. Es confianza en las reglas del juego y en las instituciones que rigen la interacción entre actores diversos (individuos, grupos y empresas) que comparten una misma geografía y actúan en ella. Región es seguridad fundamentada en la protección que ofrece el Estado, es respeto por la diversidad, los derechos y el liderazgo de los otros; es estabilidad y seguridad en el largo plazo... es liderazgo colectivo"⁵¹.

Esta inquietud por el reconocimiento de la identidad nos ha animado a penetrar en el conocimiento de la mentalidad del empresario manizaleño, conscientes de la utilidad de un saber que permita distinguir rasgos comunes de su comportamiento como empresario, de su ser como manizaleños, como caldenses y como colombianos; y en general cómo son las dinámicas de la dirección empresarial en economías periféricas, ante acelerados y quizá no deseados procesos de inserción en la economía global.

2. Contexto local

En "50 Años de Desarrollo Económico en Manizales", Ignacio Restrepo Abondano, expone rasgos que definen el pasado y presente de la ciudad. Es esta obra una especie de biografía económica de Manizales, que contiene tanto los aspectos que han dinamizado su actividad económica como los obstáculos que se han presentado en su camino a la modernización. Los aspectos generales que resaltamos de ese estudio son los siguientes:

- Una de las grandes limitaciones para la realización de un estudio sobre Manizales es la falta de sistematización en los archivos, la

⁵¹ *La Patria*. Septiembre 12 de 1999. Programa de Competitividad para Caldas entrega número 10.

ausencia de referencia de muchos de los factores de su desarrollo histórico, la falta de registros escritos y de series estadísticas, lo cual ha dado a los trabajos sobre la ciudad un cariz anecdótico. Restrepo Abondano dice proponerse superar dichas limitaciones dando un tratamiento más riguroso, basado en estudios de cifras estadísticas y en diferentes fuentes como las enunciadas anteriormente.

- La caficultura aparece como fuente fundamental de los capitales locales. Se establece como parámetro la siembra de 30.000 árboles para considerar la existencia de una gran propiedad, resultando así que los grandes propietarios son un porcentaje mínimo y sus ingresos apenas alcanzan para vivir con cierta comodidad y que les dejan muy pocos recursos para invertir en otros campos. Uno de los primeros beneficiarios de la economía cafetera ha sido el Estado.
- Aspecto demográfico: el crecimiento de la ciudad ha sido más lento que otras capitales importantes del país. En 1938 era la 5ª ciudad en número de habitantes y en 1994 pasa al 9º lugar.
- Aspecto educativo: En cuanto a educación universitaria ocupa el 2º porcentaje más alto del país; en educación secundaria alcanzaba en 1988 un porcentaje de 40,7% cuando el promedio nacional de acuerdo con el censo de 1993 es de 33,43%. La educación primaria tiene un porcentaje de 44,9% cuando el promedio en Colombia es de 49,27% en 1993. En 1985 de analfabetismo llegaba al 5,03% en Colombia en 1994 alcanzaba el 9%.
- Desempleo: Tasa de 10%, cuando el DANE registra el 9% en 1994 en las siete ciudades más importantes.
- Servicios públicos: Manizales tiene un cubrimiento urbano del 100% en acueducto y un 95% en alcantarillado.
- Economía: A pesar de ser un municipio caficultor como ya se dijo, no muestra dependencia absoluta de este sector como lo era hace dos o tres décadas.
- Calidad de vida: Utilizando estudio del DANE en 1990, el índice necesidades básicas insatisfechas,- variables: vivienda inadecuada, insuficiencia en los servicios públicos, hacinamiento, nivel de alta dependencia económica (de una persona dependen más de tres), inasistencia escolar. Parámetro: el número 1 corresponde a la

ciudad con más necesidades insatisfechas y el número 1,017 la que menos necesidades insatisfechas tiene, Manizales ocupó el lugar 1.011.

- Para mirar el factor diversificación de la estructura productiva, afirma que el bienestar del departamento de Caldas ya no está sometido como lo estaba en la década de los 80 a las bonanzas y oscilaciones de la economía cafetera; otras actividades económicas han logrado considerarse. Con base en cifras obtenidas por el Crece a diciembre de 1992, la industria tuvo un proceso de expansión y registró un incremento de las exportaciones. La construcción presentó un elevado crecimiento, favoreció la generación de empleo y estimuló las actividades industriales ligadas al sector.

Los procesos de diversificación en el sector agrícola han sido poco exitosos a pesar de que han aparecido cultivos de alguna extensión en productos como el maracuyá y de los llamados caducifolios (como la manzana ana). Estos desfavorables resultados se atribuyen, entre otros aspectos, a factores de ineficiencia e inexperiencia administrativa en el sector agro-industrial no cafetero.

- Califica el autor la actividad industrial en la región como "proeza", dado que Manizales no contaba con condiciones geográficas favorables (escarpada topografía, la lejanía de los puertos, etc.) ni con posibilidades financieras (inexistencia de grandes capitales y del poco interés por parte de capitalistas foráneos para invertir en la ciudad).
- Resalta el autor que la "escuela empresarial" en Manizales es un caso digno de análisis "un ejemplo de amor a la ciudad". Razón por la cual en ámbitos universitarios de la capital y en el exterior ha despertado interés el estudio de esta ciudad⁵².

52 Al respecto se cita, por ejemplo, que Mr. George Drake quien vino a Manizales a dirigir el Centro Colombo Americano, hace un estudio en 1970 del grupo llamado «Los Azucenos» (grupo reconocido socialmente como pionero de la industria en la ciudad) y lo presenta a la universidad de Wisconsin; Mr. Keith Christie presenta un trabajo llamado «Oligarchy and Society in Caldas» que es publicada por la universidad de Oxford en 1974; Roberto Vélez Uribe presenta en 1975 su tesis: «Poder y Desarrollo Económico en Manizales» a la Universidad de los Andes. Carlos Dávila en 1976 realizó una tesis para North Western Univerdity (Illinois): «Dominant Classes and Elites in Economic Development: A Comparative Study of the Urban Center in Colombia» tesis que posteriormente es publicada por la Universidad de los Andes. En 1979 Manuel Rodríguez Becerra presenta su trabajo «El Empresario Industrial del Viejo Caldas». En 1982 José Luis Encimas Valverde presenta la tesis «La estructuración de la Industria Manufacturera en el Antiguo Caldas» a la Universidad de los Andes, etc.

En estos estudios se reconoce al grupo de "Los Azucenos" como creadores de empresas en 1940. Roberto Vélez Uribe dice en su estudio que son un grupo de amigos de prestantes familias; aunque no ricas, al contrario de los que planteaba Drake en el citado estudio, conformado por personas que no terminaron sus estudios secundarios por tener que ayudar al sostenimiento de sus familias.

Este grupo con sus escasos recursos compró una máquina de hacer puntillas y resortes, ingresaron al negocio de las neveras con socios americanos y por no disponer de capital tuvieron que recibir préstamos bancarios. No contaban con fortunas familiares, sólo con su espíritu emprendedor, capacidad de asociación y de convocatoria y credibilidad en los ámbitos sociales.

Frente a la historia de la industria en Manizales y con base en el estudio de Antonio García: *Geografía Económica de Caldas*, se plantea que "en la gran depresión de los años treinta, Manizales, Pereira, Armenia, sólo participaron, mínimamente, en la primera fase de la industrialización sustantiva, posiblemente por la orientación fisiográfica de su "elite" dirigente; y después de la segunda guerra mundial las tres ciudades quedaron al margen de las corrientes de industrialización básica ya que, cuando las nuevas generaciones comprendieron el problema, en la década de los años cincuenta ya se habían consolidado las áreas metropolitanas de Bogotá, Medellín y Barranquilla"⁵³.

El estudio de Antonio García, corrobora lo planteado anteriormente, respecto al fenómeno de que la economía cafetera no sirvió para financiar la industrialización en Caldas, pues los dividendos que dejaba esa actividad, escasamente alcanzaban para el sostenimiento de las familias propietarias y que las grandes haciendas eran pocas.

Entre las razones por las cuales Restrepo afirma que Manizales no cuenta con un gran desarrollo industrial están: la topografía, las dificultades de comunicación con el Pacífico y el Atlántico, las precarias vías de comunicación para tener acceso a los centros urbanos importantes como Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali, la tardía electrificación: la Central Hidroeléctrica de Caldas se creó en 1943, la carencia de materias primas para la diversificación industrial, aspectos estos señalados por Lauchlin Currie en 1951: " ... el desarrollo industrial en Caldas era desconsolador por la falta de materias primas, por falta de energía barata,

⁵³ RESTREPO ABONDANO, Ignacio. *50 años de desarrollo económico de Manizales, 1995*. p. 101.

por el costoso transporte y por la falta de mano de obra, dedicada casi por completo a la producción cafetera". Y añade más tarde: "El departamento propiamente no tiene programas sobre electrificación e industrialización"⁵⁴.

Dentro de esta historia empresarial, Manuel Rodríguez señala que en 1924 funcionaban en Manizales aproximadamente 95 establecimientos industriales entre ellos: trilladoras, fábricas de tejidos, fábrica de chocolates Luker fundada en 1906, Fósforos el Rey en 1919, La Patria en 1921, Tejidos de Occidente S.A. en 1929, fábrica de licores en 1920, en 1940 se fundan 19 empresas más, entre ellas, Incolma, Galvanizados, Talleres de Occidente, etc. En las estadísticas publicadas por la Corporación Financiera de Caldas, entidad creada el 6 de mayo de 1961, para financiación y estímulo de la industria local en 1958 se contaba con 127 empresas fabriles y en 1962 con 149; en 1968 se pasa a 332 en su mayoría pequeñas.

Con la erupción del Nevado del Ruiz en 1985, Manizales sufre un pánico económico, sus principales vías de comunicación se vieron interrumpidas y por ende su abastecimiento; una gran crisis industrial y comercial se abatía sobre la ciudad. El 28 de diciembre se produjeron decretos para rehabilitar las zonas devastadas por los efectos del volcán, siendo el más importante el 3830 que logró consolidar la industria en Manizales ya que contemplaba exención de impuestos de renta y complementarios, importación libre de maquinaria para agroindustria, exenciones de industria y comercio, predial y complementarios. Estos últimos hasta por un término de 10 años.

Los resultados de estos decretos condujeron a una renovación de maquinaria y tecnología en las empresas manufactureras ya establecidas, especialmente química, textil y metalmecánica y al establecimiento de empresas nuevas. En 1986 de 500 empresas existentes se sube en 1987 a 2.300 y en 1998 a 2.700. En 1989 bajan a 750 según estudios del Crece. La Corporación Financiera de Caldas en un listado publicado en 1994 señala: que son 45 realmente los nuevos establecimientos creados como efecto del decreto 3830 y ley 44, entre ellos Acerías de Caldas ACASA, Descafecol S.A., Decafé, Enchapados de Madera, Frutasa S.A., Hada Cosméticos Ltda., Industrias Alimenticias La Granja, Indeco, Madeal, Pasiflora Colombiana S.A., Prolipropilenos y Polietilenos Ltda., Tablemac, Tecnigress S.A., etc.

⁵⁴ *Ibid.* p. 103.

Desde 1980 la Corporación Financiera de Caldas pone a disposición de las empresas unos terrenos para que se constituya el Parque Industrial Juanchito, que antes de la erupción habían sido ocupados muy parcialmente.

Respecto a la existencia de capital foráneo en la industria, el estudio de Restrepo Abondano señala que hace su llegada muy tardíamente: en la década de los 60 llega a Manizales un grupo de Lichtestein a fundar a Colombit, Chillington Tool Co invierte un 35% del capital de Herragro y capitalistas australianos invierten en Progel. La Transnacional de calzado Bata hace una filial en Manizales: Manisol, el capital alemán se hace presente en la fundación de Colbateco, en Carbocaldas aparece capital peruano, en Indeco capital español, en Descafecol capital alemán, Unica es comprada por la Corporación Financiera del Valle y el Grupo Santo Domingo; en Tablemac el sindicato Antioqueño; el grupo Choib Nehme en Madeal, un inversionista barranquillero adquirió la totalidad de Derivados del Azufre, la multinacional Alpina adquirió mejoramiento de Pasiflora Colombiana, que se dedicaba al procesamiento del maracuyá.

Semblanza de un representante de la dirigencia manizaleña

La particular visión de un dirigente empresarial, venido de Medellín para orientar acciones de fomento en la industria local, se encuentra en el discurso inaugural del primer foro "Despertar empresarial" realizado en 1997, a cargo de Guillermo Trujillo Estrada (nombrado Caldense del año en 1999). En su calidad de presidente de la Corporación Financiera de Caldas, presenta ante la dirigencia manizaleña su diagnóstico acerca de lo que, a su juicio, constituyen causas del estancamiento de la ciudad, haciéndose vocero del discurso oficial acerca de la competitividad que por ese entonces se venía esgrimiendo. Nos parece ilustrativo mostrar algunos elementos de ese diagnóstico para contrastar la diferencia existente entre el discurso ejecutivo y la realidad productiva en la ciudad:

Encuentra el dirigente, que uno de los rasgos que impide acelerar la marcha empresarial, es el pesimismo de un grupo de personas que sólo espera hacerle partida de defunción a las empresas locales; contra lo cual dice que es responsabilidad de la dirigencia tener actitudes proactivas y positivas sin abandonar los análisis objetivos sobre las situaciones que atraviesa la empresa local, adoptando el reto que plantean los cambios económicos y políticos mundiales.

Interpretar la actual situación recurriendo a circunstancias históricas, empezando por el reconocimiento de una corta vida ciudadana de apenas

150 años, que se inicia con un proceso de colonización llevado a cabo por gentes pobres, que implantaron una economía campesina, de minería y de minifundio, con una industria que sólo floreció en la postguerra y se dedicó a fabricar velas, chocolates, fósforos, licores y bebidas. La necesidad de los comerciantes quedó frustrada con el cierre de importaciones, sin embargo esto impulsó el desarrollo de la industria.

La participación del capital cafetero es casi nula y no ha existido relación entre las bonanzas cafeteras y la propiedad industrial en Manizales. Dice él, que la Corporación Financiera de Caldas cumple papel fundamental en el incentivo a la creación de industria, con participación en 150 empresas.

Varias industrias se fortalecieron con el modelo proteccionista, pero la situación ha cambiado, exige "nacer aprendido; la globalización y la apertura obligan a competir desde el primer día, por eso no se pueden montar proyectos sino con socio conocedor y gestor".

Una de las consecuencias de este modelo fue la aparición de inversionistas extranjeros: de una muestra de 50 primeras empresas, la mitad tiene accionistas foráneos: norteamericanos, canadienses, españoles, mexicanos, belgas, ingleses, holandeses, alemanes, bogotanos, caleños, antioqueños. Este aspecto es positivo en cuanto invierten en obras sociales pero su interés fundamental más que jalonar el desarrollo de la ciudad son sus utilidades personales.

La gerencia de más de la mitad de estas empresas está en manos de gente de otras regiones, que aportan nuevas visiones y pueden llegar a dinamizar la mentalidad de nuestras elites.

Se reconocen situaciones desfavorables para el desarrollo industrial tales como carecer de fuentes de acumulación de capital porque "la industria no es nuestra, el café no genera excedentes, y tampoco el comercio, la ubicación ya no es buena", de lo cual se deduce que la obligación de promover el desarrollo es de todos. "El problema es de actitud positiva y se soluciona con ganas ... la ambición es el lubricante del capitalismo ... en Colombia los negocios hay que someterlos al vaivén de la incertidumbre, porque si se espera la seguridad de las normas y la estabilidad nos moriremos sin hacer negocios".

Es una parte crítica en los empresarios de la ciudad la falta de ambición y el conformismo: el hecho de poder vivir cómodamente con ingresos no muy altos, la poca competencia en comparación con grandes ciudades, de mantener estatus a veces amparado por un apellido reconocido y

respetado socialmente. Un provincianismo manifestado en "ese pensar que el universo empieza en Chinchiná y termina en Letras, frustra nuestros proyectos; el pasar el páramo de Letras, despeja un horizonte tan amplio en la mente, que generalmente los que lo hacen, aquí no vuelven". Comparativamente con Pereira, ciudad a la que quien llega es bienvenido aún careciendo de abolengos, en Manizales al que llega le toca difícil.

Tampoco se cuenta con una buena gestión por parte del Estado porque está constituido por una burocracia ineficiente; la esperanza sólo está en la sociedad civil, en la propuesta de actividades productivas de carácter privado y en la disminución del tamaño del Estado.

Frente a la búsqueda de una explicación sobre el escaso crecimiento de la ciudad cita el estudio de Revéis, que contrató la Universidad de los Andes en 1979; el estudio demostró que los flujos migratorios del mismo departamento de Caldas no son hacia la capital Manizales, porque el oriente emigra a Bogotá, el occidente a Pereira y el norte a Medellín.

Otra estrategia es fortalecerse mediante alianzas con el eje cafetero, ser una "ciudad región" dejar a Armenia su papel agroindustrial y de turismo, a Pereira su auge comercial y concentrarse en convertir a Manizales en ciudad industrial, universitaria y cultural.

La economía de la ciudad viene sufriendo un proceso de diversificación: el cultivo del café representa ya sólo un 14%, de tal manera que sus fluctuaciones no afectan a todos. Su rentabilidad antes permitía que cerca de 37.000 familias vivieran decentemente, de las cuales sólo 150 poseen más de 50 hectáreas. La economía cafetera no tiene un esquema capitalista tiene baja eficiencia, pocas posibilidades de competitividad y de acumulación de capitales que puedan fluir hacia el desarrollo industrial.

Frente a la apertura hay que asumir el reto con plena voluntad, conscientes de que conocimiento e información son hoy factores fundamentales en la producción; "oponernos a ello es una equivocación y no sólo nos dejaría el tren del progreso sino que nos atropellaría y destruiría. Una estrategia para asumir el cambio es la educación, reconociendo que ésta es una de las fortalezas de la ciudad, se debe proponer además un programa en alianza con la empresa privada y el municipio para lograr formación en informática en todas las instituciones, no sólo a través de instructores sino de equipos, de tal manera que "uno de cada tres ciudadanos puede manejar un ordenador".

Entre los obstáculos para el cambio y el progreso cita el que mucha gente se queda en el pasado y lo defiende, el complejo de provincianos

víctimas e indefensos, la creencia de que aquí no hay nada que hacer, la envidia y el canibalismo, "la incompetencia que no permite hacer y tampoco permite aceptar que nadie haga para que nadie nos pueda superar. Vamos es hacia adelante y para eso necesitamos otra cosa que se llama participación. Dejemos de participar sólo con el agudo comentario destructor que se hace desde los clubes que lo único que logra es desestimular a los que si hacen".

Esta realidad contrasta con la existencia en la ciudad de empresarios ambiciosos y arriesgados, que saben que el mundo no tiene fronteras y que hay que alcanzar el éxito y el progreso a través del trabajo y abandonando los viejos paradigmas.

"Hay empresas que son un orgullo, entregan su producto hoy a muchos países del mundo, como fruto de la imaginación y de las ganas, más que de los recursos del capital ... Desvirtuemos aquella afirmación que dice que la inteligencia sino puede pasar por el capital no se consagra como tal".

Estas afirmaciones contrastan con las que escribe el mismo personaje tres años más tarde en un artículo publicado en el diario local La Patria en abril 15 de 2000 titulado "Necropsia empresarial" en el que defiende la tesis de que las empresas tienen un ciclo de vida que no puede prolongar ni el civismo ni la legislación, debido a la aparición de nuevas tecnologías o de nuevas materias primas o de mercados más exigentes. Algunas de las empresas que en la ciudad cumplieron este ciclo son: Derivados del Azufre, que entró en concordato en 1992 porque la tecnología suiza que aplicaba desde 1965 resultó ser la más costosa y no daba posibilidades de competir internacionalmente.

Por más de 40 años sirvió a la ciudad Cementos Caldas pero la mina de socavón de la cual extraía su materia prima era muy difícil de explotar y no era competitiva respecto a la caliza extraída a cielo abierto como las del Magdalena Medio; el grupo cementero antioqueño era el accionista mayoritario y compró todas las acciones de los caldenses. Arrow, industria manufacturera de camisería, redujo notoriamente su tamaño hasta desaparecer.

En mayo 6 del mismo año, en otro de sus artículos titulado: "El nuevo reto empresarial" se refiere a dos aspectos importantes: uno señala que la ciudad tiene más estudiantes universitarios que obreros industriales y que a pesar de esta posibilidad, la universidad no se ha convertido en el verdadero agente de cambio. La universidad cuenta con los dos factores de producción más relevantes en la sociedad contemporánea: conocimiento e información, y esto la compromete a empujar el desarrollo regional.

Al respecto nos parece indispensable anotar la falacia de atribuirle sólo al conocimiento y a la calificación de competencias la responsabilidad del crecimiento, sin tener en cuenta la voluntad del capitalista, de aprovechar tal conocimiento y calificación de los recursos humanos para proyectar ampliaciones, lo cual se observa en el creciente desempleo profesional y en la migración de nuestros recursos humanos más calificados hacia el exterior o hacia otras regiones del país, lo cual deja ver que no son las universidades sino los inversionistas quienes se colocan por debajo de la situación.

El segundo aspecto al que hace referencia, es que la apertura y la globalización son el escenario apropiado para que el innovador cree empresa porque "... entre menos intervención y más libertad con normas estables tengamos, más oportunidades con igualdad de acceso a todos los negocios habrá".

En mayo 21 de 2000 en el citado periódico le dedica una página con un reportaje, a propósito de su nominación como el Caldense del Año 1999; en el cual hace declaraciones importantes a nuestro propósito: "... lo primero que la gente tiene que hacer es tener ambiciones con su propia realidad, ejecutar sus propios proyectos, salir adelante con sus propias cosas, sumar los esfuerzos individuales...".

ALGUNOS ELEMENTOS CRÍTICOS AL VOLUNTARISMO EXPRESADO EN LA DIRIGENCIA EMPRESARIAL MANIZALEÑA

En 1989 se inicia la apertura económica que presenta no sólo nuevos retos de competitividad a la industria nacional y regional sino también graves dificultades por las desiguales condiciones en que se encuentra con respecto a la industria extranjera. Los productos fabricados en la ciudad aparecen en desventaja respecto a costos y a requisitos de calidad (de los millones de productos que se venden en Colombia sólo 3.500 tienen certificado de aseguramiento de calidad y sello de calidad, Revista Cambio 16, 1995).

Ante la imposibilidad de competir con los productos extranjeros muchas de las fábricas han reducido el número de trabajadores y otros han cerrado definitivamente sus puertas, caso dramático, el de las fosforeras.

De acuerdo a los datos recogidos por María Teresa Peñaloza editora económica de La Patria periódico local, publicados el 22 de noviembre de 1995, se pudo establecer que en Manizales existían cuatro empresas productoras de fósforos: Póker, el Viejo, Vulcano y el Rey, que no

sobrevivieron a la guerra de precios desatada por el Grupo Fierro de nacionalidad española.

Personal liquidado:

Póker	150 trabajadores
El Viejo	115 trabajadores
Vulcano	102 trabajadores
El Rey	250 trabajadores

En el caso concreto de Fósforos el Rey cabe anotar que esta empresa fue la última que sobrevivió a la competencia desleal, pero que a pesar de su resistencia tuvo que liquidarse el 24 de noviembre de 1995 después de 63 años de funcionamiento. El gerente Guillermo Arango Gutiérrez había proyectado, según entrevista del 29 de julio, aumentar la capacidad instalada en 30%, ensanchando y automatizando la planta industrial para pasar de 20 millones de cajas de fósforos por mes a 26, pero el grupo Fierro bloqueó el mercado: el principal distribuidor mayorista de Fósforos el Rey, Continental de Bogotá, bajó el mercado de 13.000 a 2.000 pacas. La oferta del Grupo Fierro era: "compre 1 y lleve 3", de esta manera, el precio de una paca de 1.440 cajas de fósforos era de \$8.500 mientras que el precio de la misma cantidad de fósforos el Rey era de \$25.000.

La pérdida de las fosforeras del Grupo Fierro con esta promoción, fue de 1.000 millones de pesos, pero logró acabar con las cuatro empresas de la ciudad, con la empresa Iris de Bogotá que tuvo que liquidar 40 trabajadores y con la empresa Refuegos de Medellín que liquidó 180 trabajadores. La superintendencia de Industria y Comercio mediante Resolución 1264 del 7 de septiembre de 1995 abrió investigación contra las Sociedades del Grupo Español: Fonandes (en Sopó), Compañía Fosforera Colombiana (en Mosquera) e Inversiones Torreón (en Bogotá). Esta investigación trata de establecer si el grupo incurrió en la práctica de competencia desleal como lo denunciaron las cuatro fosforeras desaparecidas de la ciudad.

Este ejemplo mediante el cual una multinacional acabó con seis empresas colombianas nos ilustra la manera como, con el argumento de la competitividad, se lanzaron a la calle 837 empleos directos y miles de indirectos. Uno de nuestros empresarios afectados por este proceso, sensible a la situación laboral de sus empleados, decidió reconstruir el montaje de la empresa, que fue destruida por sus compradores (el Grupo

Fierro), y hoy ocupa a 160 trabajadores del fósforo en una empresa que justamente por ser pequeña está fuera del alcance de la ambición del monopolio del grupo español; les genera ganancias económicas al propietario y beneficios sociales a un sector de la población local. Distribuye su producto a regiones apartadas del país, que tampoco son codiciadas por ese grupo, pues no son consideradas como fuente importante de mercado, pero que si satisface necesidades sociales. Es increíble que algo tan obvio tenga que hacer parte de una novedosa concepción del mercado que debe ser incorporada a la mentalidad de los dirigentes financieros de las empresas, pues los dueño-empresarios que se las tienen que ver día a día con todos los aspectos productivos y sociales de su actividad, la comprenden bien.

En la dinámica empresarial se presenta, igual que en la sociedad, una especie de configuración entre dirigentes de escritorio que miran la empresa desde la óptica de los índices a quienes eufemísticamente se les denomina "ejecutivos", y la de los empresarios productores que desde el "barro" de sus empresas, arriesgan sus capitales y sus ilusiones y saben que tras de si, arrastran los de sus familias y las de sus trabajadores y esto se vuelve ya no un problema solamente económico sino ético-social.

Trujillo Estrada, dice que la Corporación Financiera de Caldas, que ha gerenciado por mucho tiempo, ha gestado en el departamento empresas tales como: Gas del Centro, que tiene un gran capital extranjero; Color Siete, una de las pocas empresas locales con vitrinas propias en seis o siete países. Erupción, que genera altísimo empleo en Anserma y que todo lo exporta; Terpel, empresa privada con mayores ventas en todo el país; Unica, que ha tenido muchas dificultades pero aún sobrevive; Bellota, Madeal, Super de Alimentos, etc.

Es este un personaje controvertido, querido por muchos y odiado por otros, según él, como consecuencia "de la hipocresía municipal y de la envidia que se come a medio pueblo".

Sin embargo, debe tenerse en cuenta el hecho ampliamente conocido en la ciudad, de que por la aplicación ciega de criterios técnico-financieros, sin consultar las especificidades de la producción, la Corporación llevó a la quiebra a muchas empresas que habrían podido sobrevivir con una visión política regional integral más amplia, ya que no solamente se tiene que dejar que peleen empresas para el gran mercado global; lo local debe también ser considerado una opción deseable y necesaria, no sólo por sus beneficios económicos sino sociales y esto necesariamente desplaza el ámbito de los análisis del tratamiento económico al político y de éste al de la pervivencia, la cultura, la participación y la equidad.

CAPÍTULO 2

ENFOQUE METODOLÓGICO

Es este un estudio descriptivo de las actitudes y valores de un grupo de 23 empresarios manizaleños, 17 propietarios (seis empíricos y once profesionales) y seis gerentes todos profesionales. Cabe anotar que la Ley 590 de julio 10 de 2000 define las empresas como medianas, pequeñas y microempresas, en función del número de empleados y el valor de los activos totales, con el fin promover su desarrollo, facilitar el acceso a bienes, servicios, materias primas, insumos y equipos, y a estimular mercados competitivos, formular políticas de fomento que aseguren su eficacia, etc.

En nuestro trabajo, sin embargo, hicimos por completo caso omiso del valor de los activos, y nos centramos en factores tales como el número de trabajadores y la antigüedad de las empresas, solo para dar apenas una idea de su tamaño, ya que nuestro objeto de estudio no fueron las empresas sino los empresarios en las formas como valoran su accionar productivo dentro de sus organizaciones.

La diversidad en tamaños, sectores y antigüedad de las empresas, ofrece una variedad de situaciones que enriquecen las posibilidades de análisis. Tienen en común su origen manizaleño (excepto dos que asocian capital transnacional con capital de familias de la ciudad), la voluntad de sobrevivir a la crisis y el haber iniciado procesos tecno-organizativos de variable cobertura, sobre todo en tecnología blanda, que influye en la productividad con relativamente bajas magnitudes de inversión y que les ha permitido flexibilizar la producción, diferenciar los productos y mantener ciertos nichos de mercado, en los cuales logran ciertas ventajas competitivas en mercados cambiantes y estratificados; aspectos estos que difícilmente son posibles en la gran industria dada su inflexibilidad, es decir la rigidez de su aparato tecno-organizativo.

Por sectores y en orden de antigüedad, las empresas escenario de los empresarios entrevistados fueron las siguientes:

ALIMENTOS: Casa Lúker, 90 años, 1.500 trabajadores; Super de Alimentos, 50 años, 300 trabajadores; Industrias Alimenticias Rex, 40

años, 40 trabajadores. Agrovega, 19 años 60 trabajadores; Panificadora Rakamandaka, 18 años, 62 trabajadores; Chocolates Caldas, 13 años, 17 trabajadores; Pan y Donas, 12 años, 33 trabajadores; Normandy, 11 años, 114 trabajadores; Descafeol, 9 años, 58 trabajadores.

METALMECÁNICO: Iderna, 54 años, 520 trabajadores; Induma, 38 años, 220 trabajadores; Envases Delta, 27 años, 80 trabajadores; Regomel, 24 años, 15 trabajadores; Tres Espadas, 13 años, 15 trabajadores; Inalco, 12 años, 60 trabajadores; Bellota de Colombia, 12 años 180 trabajadores; Acasa (Acerías de Caldas S.A.), 10 años, 220 trabajadores,

OTROS SECTORES (plástico, caucho, fibrocemento y textil-tejidos): Riduco, 35 años, 260 trabajadores; Protexco, 20 años, 98 trabajadores; Supercaucho, 17 años, 40 trabajadores; Manilit, 15 años 120 trabajadores; Esmaltados La Montaña, 5 años, 34 trabajadores; Fósforos El As, 4 años 100 Trabajadores.

Estas son empresas que ingresan a la cadena productiva aprovechando las oportunidades que les brinda su especialización, su versatilidad, las bondades reconocidas de la fuerza laboral local, las circunstancias aleatorias de las políticas de emergencia, o hasta su condición de ser pequeñas, para insertarse en mercados regionales, nacionales e internacionales como proveedores especializados y en muchos casos imprescindibles.

1. Objetivos

a. Hacer una caracterización de los dueño-empresarios y gerentes manizaleños respecto a:

- Grado de concentración de la autoridad
- Apertura para recibir aportes y sugerencias por parte de trabajadores y/o expertos
- Fundamentos y factores determinantes en la toma final de las decisiones
- Formalización en la comunicación de las decisiones
- Origen de los problemas para llevar a cabo las innovaciones y propuestas

Este objetivo se cumple en el capítulo 4.

b. Conocer los efectos de las innovaciones sobre el proceso de trabajo frente a:

- Especialización o polifuncionalidad en lo referente a lo productivo y administrativo
- Estandarización de tiempos y calidades
- Grado de automatización frente a destreza de operarios

c. Establecer la forma como dueño-empresarios y gerentes valoran e implementan la cooperación tanto entre las distintas empresas como al interior de su propia empresa.

d. Desentrañar los aspectos relacionados con la capacitación respecto a:

- Forma de obtenerla y entidades a las que se le confía
- Papel atribuido para el enganche, asignación de cargos y ascensos
- Participación entre organizaciones tecno-organizativas

e. Identificar a través de qué síntomas dueño-empresarios y gerentes perciben la existencia de conflictos en la empresa y cuáles son las susceptibilidades más comunes en cada uno de los grupos ocupacionales que hacen parte de ella.

Los objetivos c, d y e se cumplen en el capítulo 5.

f. Conocer los aspectos definitorios de la mentalidad del empresario manizaleño acerca de:

- Valores, actitudes y conceptos del trabajador y del empresario.
- Valoración sobre la cooperación como estrategia de beneficio mutuo, de la calificación y su posibilidad de aporte, de los aspectos desencadenantes de la productividad, del papel transformador del lenguaje del apoyo estatal y de las ventajas de la globalización y la apertura.
- Evolución de los estilos de dirección.

Este objetivo se cumple en el capítulo 6.

2. Instrumentos, procedimientos y problemas

La población objeto de nuestro estudio fue observada a través de una entrevista semi-estructurada realizada personalmente por las investigadoras con una duración promedio de dos horas de grabación por empresario. A partir de la transcripción de las mismas iniciamos una primera fase interpretativa, desechando material que consideramos no relevante. El carácter semi-estructurado del cuestionario radicó en que a pesar de la libertad con la cual el entrevistado podía responder, cada pregunta apuntaba a obtener información específica, clasificada de antemano en función de los parámetros de observación elegidos.

Igualmente las respuestas obtenidas, fueron clasificadas y numeradas; pero dado el gran abanico de opciones encontradas en ellas, procedimos a elaborar un nuevo reagrupamiento, teniendo en cuenta además el modelo de la estructura organizativa propuesta por la investigadora de la Universidad Nacional Anita Weiss en "La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación. Del taylorismo a la calidad total". Esta nueva clasificación es la que aparece en los cuadros, en los cuales el tratamiento porcentual pretende cumplir solamente la función de mostrar la recurrencia de los parámetros en cada uno de los tres tipos de empresarios estudiados.

La investigación giró en torno a cuatro grandes bloques de información así:

1. Contexto del empresario y su empresa
2. Dramas y dilemas en el proceso de adopción de innovaciones
3. Realidades del acto innovativo y,
4. Territorios mentales que habitan los empresarios de Manizales.

1. CONTEXTO DEL EMPRESARIO Y SU EMPRESA

Se caracterizaron varios aspectos reseñados con letras mayúsculas seguida de unos subíndices consecutivos que corresponden a las opciones encontradas en las respuestas de los entrevistados así:

- 1A Estudios
- 1A₀ Bachillerato;
- 1A₁ Profesional Ingeniero;
- 1A₂ Profesional Administrador o economista;
- 1A₃ Profesional no relacionado con industria o empresa

- 1B Ocupación del padre
 - 1B₁ Propietario agrícola;
 - 1B₂ Comerciante;
 - 1B₃ Industrial;
 - 1B₄ Empleado;
 - 1B₅ Profesional

- 1C Tipo de propiedad de la empresa
 - 1C₁ Propiedad particular;
 - 1C₂ Sociedad familiar;
 - 1C₃ Sociedad limitada;
 - 1C₄ Sociedad anónima;
 - 1C₅ Sociedad mixta (familiar y entidad financiera);
 - 1C₆ Sociedad capital nacional y multinacional

- 1D Vinculación con la empresa
 - 1D₁ Patrimonial;
 - 1D₂ No patrimonial

- 1E Número de trabajadores (administrativos, de planta y por contrato)
 - 1E₁ Entre 1 y 30;
 - 1E₂ Entre 31 y 100;
 - 1E₃ Entre 101 y 500;
 - 1E₄ Más de 500

- 1F Antigüedad de la empresa
 - 1F₁ Menos de 13 años de haber sido fundada;
 - 1F₂ De 14 - 30 años (con el apoyo de la Corporación Financiera de Caldas);
 - 1F₃ Mayores de 31 años

- 1G Origen de los capitales
 - 1G₁ Comercio;
 - 1G₂ Agricultura;
 - 1G₃ Ahorros;
 - 1G₄ Entidad financiera;
 - 1G₅ Origen industrial;
 - 1G₆ Rentas de trabajo;
 - 1G₇ Mixto

- 1H Origen de la propiedad
 - 1H₁ Compra por quiebra;
 - 1H₂ Iniciativa de grupo;
 - 1H₃ Tradición familiar;

- 1H₄ Búsqueda de oportunidades de inversión;
- 1H₅ Aplicar conocimientos de la profesión propia;
- 1H₆ Iniciativa de grupo multinacional

- 1I Diversificación de la producción
- 1I₀ Especialización de la actividad;
- 1I₁ Diversos productos de un mismo ramo de la producción;
- 1I₂ Productos de diferentes ramos de la producción;
- 1I₃ Maquilan (producción por encargo);
- 1I₄ Incursión en varios sectores productivos

- 1J Origen y cambios en las técnicas
- 1J₁ Cambio de principio técnico, cambio de modelo (igual principio técnico, pero con mayor capacidad productiva);
- 1J₂ Compra de máquinas; usadas o nuevas
- 1J₃ Adaptación de técnicas mixtas;
- 1J₄ Reconversión administrativa (nuevos estilos de dirección);
- 1J₅ Cambio solo en procesos;
- 1J₆ Creación

- 1K Circunstancias que favorecieron la creación
- 1K₀ Sentido de consolidación familiar que permitió involucrar varias generaciones;
- 1K₁ Empeño personal; espíritu emprendedor, deseo de independencia;
- 1K₂ Conocimiento del mercado;
- 1K₃ Experiencia productiva;
- 1K₄ Calificación académica o empírica para la producción;
- 1K₅ Circunstancias coyunturales favorables: La segunda guerra mundial, ferias industriales, oportunidades;
- 1K₆ Aprovechamiento de las bondades de la ciudad: fuerza de trabajo local, servicios públicos, etc.;
- 1K₇ El decreto 3830 y la Ley Páez;
- 1K₈ La Corporación Financiera de Caldas (oportunidades financieras);

- 1K₉ La vocación metalmeccánica de la región;
- 1K₁₀ Necesidades de diversificación;
- 1K₁₁ Retos impuestos por la apertura, exigencias de la demanda: normalización de procesos, estandarización de la producción, sellos de calidad;
- 1K₁₂ Captar para la región líneas de producción tradicionalmente, atendidos por una multinacional;
- 1K₁₃ Aprovechar capacidad instalada o materia prima y experiencia productiva de una empresa tradicionalmente regional.

2. DRAMAS Y DILEMAS EN EL PROCESO DE ADOPCIÓN DE INNOVACIONES

Aquí se caracterizan los empresarios según:

- Grado de autoridad y autonomía para dirigir el destino de sus empresas; promoción de las iniciativas (2^a), factores determinantes en la toma de decisiones (2E).
- La apertura mental para consultar, creer y tener en cuenta las iniciativas de los otros; posibilidades de participación (2B).
- Tipificación de la procedencia y contenido de los argumentos a favor y en contra de las propuestas; soporte de sus iniciativas (2C); argumentos de los desacuerdos (2D).
- Estrategias de inducción, difusión y persuasión en el proceso de adopción de innovaciones; difusión (2F).
- Origen de los problemas o limitaciones para llevarlas a cabo; problemas (2G).

3. REALIDADES DEL ACTO INNOVATIVO

Con la cual se reúne información que permite conocer los hechos objetivos de la reconversión y establecer caracterizaciones tecnoorganizativas. Esta parte contiene temas tales como:

- Impacto en la división del trabajo (3A₁), especialización organizacional (3A₂), estandarización de tiempos y calidades (3A₃), grado de intervención humana en los diferentes procesos (3A₄).
- Experiencias de cooperación interempresas (3B₁) e intraempresa (3B₂).
- Exigencias y usos de la calificación: asistencia a congresos y su papel en la actualización e implante de innovaciones (3C₁), enganche y asignación de cargos (3C₂), innovación y nuevas exigencias de calificación (3C₃), Aprovechamiento, provisión y uso de la calificación exigida (3C₄).
- Percepción de conflictos: síntomas (3D₁) y susceptibilidades (3D₂).
- Evaluación del rendimiento: sistemas de control (3E₁) y efectos estimulantes o punitivos (3E₂).

4. TERRITORIOS MENTALES QUE HABITAN LOS EMPRESARIOS DE MANIZALES

Esta parte consigue información acerca de los aspectos subjetivos que manifiestan los entrevistados al ser interrogados sobre la forma como se conciben ellos mismos y como conciben a sus trabajadores, los determinantes del éxito personal y el de sus empresas, la forma como se ubican respecto al conocimiento, a la ciudad, al país y al mundo. Si existe una o son múltiples las formas de ser empresario y si entre la mixtura de fuentes de motivación para serlo, intervienen con igual peso valorativo factores específicos del terruño, de la racionalidad económica o de la racionalidad social.

Los temas de esta parte son:

- Consideraciones respecto a las motivaciones para el trabajo: económicas o extra-económicas (4A₁) y tipología de peticiones (4A₂).
- Aspectos determinantes del éxito personal (4B₁), evolución respecto a los padres (4B₂).
- La autoridad y su ejercicio: factores de optimización (4C₁), práctica paterna y su impronta en la mentalidad del empresario (4C₂), variaciones debidas a la innovación (4C₃).
- Acerca del trabajador y el empresario: cualidades personales y laborales más positivamente valoradas (4D₁), Defectos más indeseables (4D₂), conceptos de subalterno y de empresario (4D₃) y (4D₄), estilos de dirección entre viejos y nuevos empresarios (elementos para su autoimagen) (4D₅).
- Acerca de la cooperación: Atribución de eficacia a trabajos individuales y colectivos (4E).
- Valor atribuido a la calificación: premisa para pedir y acatar aportes de los trabajadores (4F₁), filtro para el ingreso o requisito para el desempeño de la función (4F₂).
- Aspectos determinantes de la productividad: factores a los que se les atribuye mayor peso (4G).
- Asimilación de lenguajes modernos: ¿nombres o hechos? (4H₁), importancia atribuida a hechos tales como la globalización y la apertura (4H₂).
- Percepciones acerca de la política industrial colombiana: ¿Apoyo o abandono? (4I).

Sobre esta base realizamos un doble proceso de sistematización de la información:

- Una lectura horizontal que nos permitió observar diferencias y matices entre la forma como los distintos empresarios abordaban un mismo tema, ejercicio que no solamente ofreció nuevas posibilidades de lectura comprensiva del fenómeno estudiado, sino que también permitió realizar interpretaciones novedosas, que abren el diafragma conceptual e incluso obligan a reconceptualizar algunas categorías tradicionalmente abordadas por la Sociología Industrial y la cultura organizacional lo cual constituye un aporte a estos campos del saber desde la Sociología de la Cultura.
- Una lectura vertical agrupando a los empresarios según fuesen dueño-empresarios empíricos, dueño-empresarios profesionales y gerentes, que permitió establecer elementos caracterizadores de la impronta académica en la conducción de empresa, y encontrar elementos que permitieran hacer reformulaciones a modelos tipificadores de estructuras empresariales regionales.

El análisis y la codificación de la información obtenida se realizó de la siguiente manera: Las diversas respuestas a cada una de las preguntas formuladas fueron numeradas para luego agruparlas conforme a enfoques de sentido, buscamos consensos caracterizadores acordes con la literatura consultada, sobre los distintos aspectos contenidos en la entrevista; a estos agrupamientos corresponden los números entre paréntesis que aparecen en los cuadros. En la presentación de los resultados se transcribieron fielmente algunas locuciones empleadas por los entrevistados, que fueron capturadas en el texto por su valor testimonial e ilustraban su peculiar forma de valorar los hechos, lo cual, consideramos un aporte fundamental de esta investigación.

"Cuando enfocamos nuestra atención en los procesos de interacción humana vemos ese potencial de significado en acción. En los contactos microsemióticos de la vida cotidiana encontramos personas que dan una utilización creadora a sus recursos de significación y que durante ese proceso los modifican continuamente".⁵⁵ Lo anterior implica que en cualquier ejercicio de interpretación, no importa tanto la estructura sino

⁵⁵ HALLIDAY, M.A.K. *Lenguaje como semiótica social. La interpretación social del lenguaje y del significado*. Fondo de Cultura Económica. Santafé de Bogotá, 1994.

el sistema, esto es el uso lingüístico como recurso expresivo, dado que existen múltiples opciones, cuya disposición y acceso dependen de muchos factores. El trabajo investigativo consiste pues en vincular dichas opciones a contextos sociales reconocidos y significativos mediante la utilización de redes semánticas.

Los significados que intercambian entrevistados y entrevistadores reciben la influencia de múltiples factores: "los datos son hechos observados del *texto en situación*" (Halliday). En el encuentro entre el investigador y su "objeto" se enfrentan diferentes lógicas que se manifiestan a través de las formas expresivas corrientes de la vida cotidiana, pero intervienen con igual fuerza expresiva, elementos de lo que cree que podría decir y lo que cree que debería decir o, mejor dicho, lo que quiere decir, puesto que decir es solamente una manera de significar. Por lo tanto el acto de interpretar, exige vincular lo observado no solamente al sistema lingüístico sino al contexto social, y mediante el, al sistema social.

Es así como el lenguaje técnico "debe ser puesto nuevamente en su entorno vivo: en un "contexto de situación" según palabras de Malinowski" (Halliday). Ya que es necesario distinguir entre la explicación de los hechos del lenguaje en la vida real, y el buscar explicaciones que vinculen el sistema lingüístico al sistema social.

Contrario a lo que comúnmente se cree, el lenguaje técnico no es claro, sino para los expertos en campos específicos de saber. "Quien quiera que formalice el lenguaje natural lo hace al precio de idealizarlo a tal punto que queda difícilmente reconocible como lenguaje y tiene poca semejanza con el modo en que la gente actúa realmente entre sí al hablar.

La consecuencia de ello es que un término para un concepto (técnico) también puede existir como elemento en el lenguaje natural y de ese modo llevar en sí toda la carga semántica que eso implica. Allí radica una de las dificultades a las que se enfrenta (el investigador social, pues la Ciencia Social ha tenido que) crear una terminología técnica en un lenguaje que previamente no se utilizaba con propósitos técnicos formales" (Halliday).

Asegurarse de la univocidad de los significados puede ser algo muy difícil y requiere vigilancia extrema por parte de los investigadores. Sin embargo, hay un fenómeno de socialización creciente de nuevos términos que ha venido acompañando los procesos de mercado abierto y la tecnología de la información asociada a ellos. La utilización frecuente de nuevas palabras y nuevas construcciones lingüísticas, en ámbitos más amplios de entornos verbales, van quedando "domesticadas"

definitivamente, ofreciendo un espectro amplio de asociaciones que con el tiempo tendrán sentido aún hasta para los hablantes de esa lengua que no conozcan sus significados exactos como términos técnicos.⁵⁶

Otro de los aspectos importantes es el de la sistematización. Toda experiencia es susceptible de ella. El acto de sistematizar es una producción de conocimiento en el que continuamente se ponen a dialogar los elementos de la práctica con el saber constituido, y este saber adquiere por ello mayores niveles de significación. Se sistematizan los hechos observados pero desde las concepciones, que son las que dan sentido a las acciones.

El intercambio de experiencias sólo es posible mediante su apropiación por parte de los (las) investigadores (as). Es preciso tener líneas comunes de interés. La experiencia por universal que parezca tiene un contexto en el que surgen sus especificidades.

La evaluación permanente debe ser realizada no sólo en función de los resultados sino de todo el proceso y de la forma como la gente elabora su participación. La motivación que los entrevistados tienen para entrar en el diálogo, la presentación que se haga del proyecto, vencer resistencias naturales a ser interrogado y lograr fluidez en la comunicación, son situaciones que tienen que ser vividas, disfrutadas y hasta padecidas. El gremio de los empresarios es particularmente difícil de abordar. Lograr vencer el filtro de la recepción en sus empresas es imposible si no se dispone de alguna referencia personal, lograda a través de terceros que efectúen el puente, con todas las salvedades del caso: que este era un trabajo eminentemente académico, que no se comprometería su nombre ni el de la empresa, que no se es agente de entidad de vigilancia oficial, que no se tenían vínculos con grupos subversivos, y que tendrían plena libertad para responder o no a las preguntas que se les formularan, etc. Hubo por supuesto intentos fallidos. Empresarios que con toda la cordialidad del caso se negaron a atendernos argumentando carecer del tiempo necesario para ello. Algunos vieron, en el acto de recibirnos la oportunidad para mostrar las capacidades de su empresa o las bondades de su particular estilo de dirección. Todo ello demandó la presencia permanente de filtros analíticos que hubo que manejar con mucho tacto. La participación activa de las dos investigadoras, con miradas diversas sobre los mismos hechos en todas las fases del proceso: planeación, elaboración del instrumento, presencia en cada una de las entrevistas y sistematización de los resultados, aportó a la observación un cierto grado de control a la unilateralidad que se deriva de una sola mirada.

⁵⁶ HALLIDAY. p. 264-265.

Todo acto de significación compromete todas nuestras experiencias y el acervo de saberes pasados y presentes. El reordenamiento de experiencias requiere de unos instrumentos teórico-conceptuales previos y de una cierta familiaridad con el contexto espacio-cultural en el que se realizan. El punto de partida en todo proceso es la experiencia vivida, pero en el trayecto se van dando niveles de extrañamiento de intensidad variable. En definitiva se produce un encuentro entre proceso de conocimiento, saber de práctica y conocimiento de la práctica.

CAPÍTULO 3

EL EMPRESARIO Y SU EMPRESA

A partir de este capítulo se empiezan a mostrar los resultados del trabajo de campo en el cual se hicieron construcciones conceptuales en el proceso de la sistematización de las respuestas obtenidas; igualmente los resultados se presentan por agrupaciones de empresarios, según fuesen dueño-empresarios empíricos (DEE), dueño-empresarios profesionales (DEP) y gerentes (GER), con el fin de establecer elementos caracterizadores de la impronta académica en la conducción de empresa y confrontar con modelos tipificadores de las estructuras empresariales.

La identificación de los empresarios se hizo con base en aspectos tales como: estudios realizados, ocupación del padre, vinculación de la empresa, tipo de propiedad de la misma, número de trabajadores y antigüedad.

La identificación de las empresas se realizó con base en los siguientes aspectos: origen de los capitales, evolución de la propiedad, diversificación de la producción y circunstancias que favorecieron la creación.

Las respuestas obtenidas se agruparon así:

1A ESTUDIOS	DEE	DEP	GER
1A ₀ Bachillerato	6	0	0
1A ₁ Profesional Ingeniero	0	4	6
1A ₂ Profesional Administrador o economista	0	3	0
1A ₃ Profesional no relacionado con industria o empresa	0	4	0

1B OCUPACIÓN DEL PADRE	DEE	DEP	GER
1B ₁ Propietario agrícola	1	5	2
1B ₂ Comerciante	5	3	0
1B ₃ Industrial			
1B ₄ Empleado	0	2	3
1B ₅ Profesional	0	2	1

1C TIPO DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA	DEE	DEP	GER
1C ₁ Propiedad particular	0	1	0
1C ₂ Sociedad familiar	4	6	4
1C ₃ Sociedad limitada	0	3	0
1C ₄ Sociedad anónima	2	0	0
1C ₅ Sociedad mixta (familiar y entidad financiera)	0	2	0
1C ₆ Sociedad capital nacional y multinacional	0	2	0

1D VINCULACIÓN CON LA EMPRESA	DEE	DEP	GER
1D ₁ Patrimonial	6	11	0
1D ₂ No patrimonial	0	0	6

1F ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	DEE	DEP	GER
1F ₁ Menos de 13 años de haber sido fundada	0	6	4
1F ₂ De 14 - 30 años (con el apoyo de la Corporación Financiera de Caldas)	1	3	2
1F ₃ Mayores de 31 años	5	2	0

1G ORIGEN DE LOS CAPITALES	DEE	DEP	GER
1G ₁ Comercio	1	3	1
1G ₂ Agricultura	1	0	0
1G ₃ Ahorros	1	7	1
1G ₄ Entidad financiera	1	7	1
1G ₅ Origen industrial	0	2	2
1G ₆ Rentas de trabajo	1	5	0
1G ₇ Mixto	0	0	0

1H ORIGEN DE LA PROPIEDAD	DEE	DEP	GER
1H ₁ Compra por quiebra	1	3	0
1H ₂ Iniciativa de grupo	2	1	2
1H ₃ Tradición familiar	3	1	0
1H ₄ Búsqueda de oportunidades de inversión	0	5	2
1H ₅ Aplicar conocimientos de la profesión propia	0	1	0
1H ₆ Iniciativa de grupo multinacional	0	0	2

1I DIVERSIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	DEE	DEP	GER
1I ₀ Especialización de la actividad	0	2	1
1I ₁ Diversos productos de un mismo ramo de la producción	2	9	4
1I ₂ Productos de diferentes ramos de la producción	3	2	1
1I ₃ Maquilan (producción por encargo)	1	2	0
1I ₄ Incursión en varios sectores productivos	1	0	0

1J ORIGEN Y CAMBIOS EN LAS TÉCNICAS	DEE	DEP	GER
1J ₁ Cambio de principio técnico, cambio de modelo (igual principio técnico, pero con mayor capacidad productiva)	3	11	1
1J ₂ Compra de máquinas; usadas o nuevas	1	0	1
1J ₃ Adaptación de técnicas mixtas	1	4	2
1J ₄ Reconversión administrativa (nuevos estilos de dirección)	1	6	4
1J ₅ Cambio solo en procesos	0	2	1
1J ₆ Creación	0	0	0

1K CIRCUNSTANCIAS QUE FAVORECIERON LA CREACIÓN	DEE	DEP	GER
1K ₀ Sentido de consolidación familiar que permitió involucrar varias generaciones	1	0	0
1K ₁ Empeño personal; espíritu emprendedor, deseo de independencia	1	5+3	1
1K ₂ Conocimiento del mercado	1	5+3	1
1K ₃ Experiencia productiva	0	5+3	0
1K ₄ Calificación académica o empírica para la producción	0	5+3	1
1K ₅ Circunstancias coyunturales favorables: La segunda guerra mundial, ferias industriales, oportunidades	1	0	1
1K ₆ Aprovechamiento de las bondades de la ciudad: fuerza de trabajo local, servicios públicos, etc.	1	5+2	1
1K ₇ El decreto 3830 y la Ley Páez	1	7	1
1K ₈ La Corporación Financiera de Caldas (oportunidades financieras)	1	5+3	0
1K ₉ La vocación metalmecánica de la región	0	1	1
1K ₁₀ Necesidades de diversificación	1	0	3
1K ₁₁ Retos impuestos por la apertura, exigencias de la demanda: normalización de procesos, estandarización de la producción, sellos de calidad	0	0	0
1K ₁₂ Captar para la región líneas de producción tradicionalmente, atendidos por una multinacional	1	0	1
1K ₁₃ Aprovechar capacidad instalada o materia prima y experiencia productiva de una empresa tradicionalmente regional	0	2	1

CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA POR GRUPOS DE EMPRESARIOS ESTUDIADOS

Sin perder de vista la clasificación previa de los grupos empresariales (DEE, DEP y GER), se presentaron en primera instancia los datos personales pertinentes para efectos de la investigación y luego algunos datos de sus empresas por cuanto éstas constituyen sus escenarios.

A. DATOS PERSONALES DE LOS EMPRESARIOS

Dueño Empresarios Empíricos (DEE)

Estudios:

Afirman haber culminado su bachillerato.

Ocupación del padre:

Ninguno es hijo de profesional, uno es hijo de propietario agrícola (finquero) y cinco provienen de familias cuyos ingresos provenían del comercio. Sólo dos afirman que sus padres habían incursionado en actividades industriales y uno compartía con el comercio el ser empleado público.

La industria es una actividad económica secundaria en la región en la primera mitad de siglo, su incipiente desarrollo se dio a expensas de la actividad cafetera y comercial.

Tipo de propiedad de la Empresa:

A pesar de ser dueños directos de sus empresas cuatro figuran como sociedades familiares (recurso jurídico que protege el patrimonio familiar) y dos son Sociedades Anónimas.

Vinculación con la Empresa:

Además del vínculo patrimonial todos participan de manera directa ya como gerentes, asesores o presidentes de la junta directiva, situación que les garantiza el mantenimiento del control y la autoridad sobre los asuntos importantes de la empresa.

Número de Trabajadores:

Tres de sus empresas tienen más de 500; dos poseen de 100 a 500 y una de 31 a 100 trabajadores lo cual es apenas un indicador que nos permite ubicarlas como pequeñas y medianas empresas.

Otros factores tales como volúmenes de activos, inversión y producción no fueron consultados debido a que el objeto de la investigación son los empresarios, las empresas son su objetivación y su escenario.

Antigüedad:

Cinco de sus empresas tienen más de 31 años de fundadas y una con 20 años lo cual nos habla de una primera generación de empresas, pioneras en los ramos de la metalmecánica y alimentos.

Cabe recordar que a la actividad cafetera en Manizales, le siguió en importancia el comercio en los ramos textil y ferretería; esta última recibió su impulso de la construcción de la vía férrea y del cable aéreo en las décadas de los 20 a los 40. Las primeras empresas y talleres metalmeccánicos que abundan en la ciudad, surgieron en un proceso de sustitución de importaciones de herramientas agrícolas requeridas por la actividad cafetera y la fabricación de partes o repuestos que se nutrieron del conocimiento de técnicos extranjeros que vinieron al montaje de obras y de vías.

Dueño Empresarios Profesionales (DEP)

Estudios:

Cuatro ingenieros en los campos: Civil, Industrial, Químico-Mecánico y de Alimentos; tres son profesionales en Administración o Economía y cuatro son profesionales de carreras que no están directamente relacionadas con la industria (Agronomía, Filosofía, Psicología y Veterinaria).

Motivados por su actividad como industriales han realizado especializaciones y cursos en Alta Gerencia, Mercadeo y Relaciones Internacionales.

Ocupación del Padre:

Cinco afirmaron ser hijos de finquero (propietario agrícola o caficultor), tres de comerciante, dos de empleado y dos de profesional. Es una generación cuyas raíces están aún muy ligadas al campo; por lo menos en la mitad de ellos sus padres obtuvieron ingresos del campo para financiar su educación inversión que, sin embargo, no retornó a la agricultura sino que se quedó en la ciudad para desarrollar el sector industria.

Situación un tanto paradójica puesto que el café siendo el renglón que mayores ingresos le ha proporcionado a la región adolece, sin embargo, de un desarrollo tecnológico acorde con sus necesidades de expansión controlada del mercado.

Tipo de Propiedad de la Empresa:

Seis son propiedad familiar, tres formaron sociedad con amigos y clientes y dos conforman sociedad mixta entre el patrimonio familiar y una entidad financiera de la cual recibe apoyo no sólo económico sino tecnológico.

Vinculación con la Empresa:

Vinculados patrimonialmente a las empresas que dirigen como gerentes; algunos obtuvieron de su negocio el estímulo para buscar formación académica, opción direccionada por el interés práctico de manejarlo racional y técnicamente y otros crearon sus empresas para poner en práctica y desarrollar el saber adquirido.

Número de Trabajadores:

Tres poseen de 1 a 30 trabajadores, cuatro de 31 a 100 y cuatro de 101 a 500, lo cual los ubica como pequeñas y medianas empresas que se debaten entre el crecimiento y la quiebra.

Antigüedad:

Seis poseen menos de trece años de haber sido fundadas, tres de catorce a treinta años, recibieron impulso y presión por parte de la Corporación Financiera de Caldas; y dos existen desde hace más de treinta y un años, fueron recibidas por delegación de sus familias.

Como se ve la mayoría son de reciente creación quizá aprovechando oportunidades de fomento municipal derivadas de desastres naturales tales como la explosión volcánica o económicos como la apertura y el neoliberalismo. Una ciudad joven que solo desde 1950 despertó de su letargo agrícola, del que abuelos y padres derivaban bienestar y seguridad y que ante procesos crecientes de urbanización y demandas de modernización, ven en la educación para sus hijos la panacea que los salvaría de las penurias azarosas de una actividad como la cafetera, cuya competencia externa no eran ya capaces de controlar y menos de afrontar.

Gerentes (GER)

Estudios:

Son todos Ingenieros: dos Civiles, Tres Industriales y uno es Químico y Mecánico. Sus respectivas competencias laborales y directivas han sido demostradas y reconocidas por sus desempeños eficientes en otras empresas.

Fueron meticulosamente seleccionados entre una copiosa oferta laboral calificada, se observa que no basta la acreditación académica, tal parece que la mayor exigencia no se centra en los títulos sino en las habilidades de conducción demostradas.

Ocupación del Padre:

Tres son hijos de empleado, dos de finquero y sólo uno de profesional.

Tipo de propiedad de la empresa:

Dos son asociaciones de capital regional y multinacional (España y Alemania), dos pertenecen a un mismo grupo familiar local y dos son sociedades familiares.

Vinculación con la Empresa:

Todos tienen sólo vínculo laboral con la empresa para la cual trabajan.

Número de Trabajadores:

Tres entre 31 y 100, tres entre 101 y 500.

La mayoría de este grupo de empresas posee la característica de haberse creado modernas o haber iniciado acelerados procesos de modernización, asumiendo el reto de obtener las certificaciones de aseguramiento de la calidad que las ubicará en condiciones de competencia internacional (ISO 9000). Esto constituye en la actualidad un factor más preciso para determinar la esperanza de vida de una empresa, no solamente por la capacidad de inversión que representa, los mecanismos de autorregulación organizativa interna y la capacidad para satisfacer mercados externos, sino por las exigencias de calificación del personal directivo o no, inducidas por apropiaciones tecnológicas de base electrónica para la producción, el control y las comunicaciones. Por esta razón el número de trabajadores en estas empresas es irrelevante para determinar su tamaño e importancia.

Antigüedad:

Dos de las empresas que gerencian tienen entre catorce y treinta años, cuatro tienen menos de trece años de haber sido creadas. Dos de ellas en su condición de filiales de multinacionales europeas nacieron siendo portadoras de esquemas tecno-organizativos modernos. Las otras dos son empresas pertenecientes a un grupo local consolidado, empeñado en impulsar procesos industriales y que trata de combinar su racionalidad económica con la función social en beneficio de la región, como proveer empleo y generar impuestos.

Las actitudes regionalistas del grupo local mencionado como montar en Manizales una empresa cuya materia prima y productos terminados deben ser desplazados a puertos distantes, son cuestionadas por algunos sectores que conciben sólo un aspecto de la modernización como es la rentabilidad ciega y la universalidad sin contemplaciones.

B. DATOS DE SUS EMPRESAS

Dueño Empresarios Empíricos (DEE)

Origen de los capitales:

Los capitales para la creación de sus empresas provinieron fundamentalmente del comercio, la actividad agrícola y los ahorros personales. Solamente uno dijo acudir a préstamos financieros lo cual demuestra el papel marginal de este sector en la creación de esta generación de empresarios. Solo uno afirmó que su capital provino de la actividad agrícola.

Origen de la Propiedad:

Tres de las empresas han continuado la tradición familiar, dos por iniciativa de un grupo de amigos y una por la oportunidad que tuvo de comprar una empresa que había quebrado.

Diversificación de la Producción:

Tres empresas fabrican productos de diferentes ramos de la producción, dos desarrollan diversos productos de un mismo ramo productivo. Una posee capacidad para proveer de partes o productos encargados por otras empresas, y solo una incursiona en varios sectores productivos, tales como la agricultura (materias primas e insumos), industria (alimentos, materiales para la construcción, siderúrgica), comercio (importaciones varias).

Este aspecto muestra la tendencia especializante o diversificadora que muestran estos empresarios. Si han buscado especializarse para lograr fortalezas productivas en un mismo ramo de la producción o si por el contrario respondieron solo a la aleatoriedad de oportunidades que ofrecía el mercado, opción que entre ellos fue la más destacada.

Técnicas originarias y sus cambios:

Todas sus empresas han realizado cambios en los modelos de sus maquinarias, manteniendo el principio técnico pero aumentando el potencial productivo; de estas hay quienes realizaron estos cambios mediante la compra de máquinas usadas, nuevas o adaptando técnicas mixtas; uno de ellos agrega a este proceso de cambio técnico, la reconversión administrativa introduciendo nuevos estilos de dirección.

Las innovaciones tecnológicas introducidas por ellos son tímidas, graduales y carecen de cualquier riesgo que ponga en peligro sus patrimonios familiares. Además del interés que todos ellos manifestaron por generar empleo para la región, solamente uno de ellos ha sido

especialmente osado en su reconversión tecnológica (introdujo robótica), acudiendo al sector financiero y asumiendo el riesgo que esto generaba.

Circunstancias favorables a la creación e innovación:

El sentido de consolidación familiar que permitió involucrar varias generaciones en la conservación y expansión del patrimonio; poseer conocimiento del mercado, el empeño personal, el espíritu emprendedor y deseo de independencia, figuran como los móviles más importantes. Le siguen en importancias factores aleatorios y coyunturales tales como las posibilidades de especulación que brindó la segunda guerra mundial (comprar máquinas de empresas que cerraron en países de la contienda, recibir conocimientos y experiencias técnicas de personas que llegaron en búsqueda de refugio), el decreto 3830 y la Ley Páez sancionadas para evitar el desplome económico definitivo como consecuencia de desastres geológicos. Posee especial peso valorativo en estos empresarios el deseo de favorecer la región, el reconocimiento de las bondades de la fuerza de trabajo local, de la necesidad de diversificar la economía regional y captar para la ciudad recursos y líneas de producción tradicionalmente atendidas por empresas multinacionales. Sólo uno mencionó las bondades financieras de la corporación financiera regional como circunstancia favorable al crecimiento industrial en la ciudad.

Dueño Empresarios Profesionales (DEP)

Origen de los Capitales: Entre las fuentes de las cuales obtuvieron estos empresarios los capitales para la creación y montaje de sus industrias, figuran en primer lugar los ahorros familiares y los créditos proporcionados por entidades financieras, estas opciones están presentes en siete empresarios, cinco mencionaron la presencia de rentas de trabajo: liquidaciones totales o parciales de cesantías; tres tuvieron origen en el comercio y dos en la industria. Ninguno dijo haber obtenido recursos de la agricultura.

Es una generación totalmente urbana cuyos vínculos con el café oscilan entre la añoranza y el desencanto, sentimientos que reestructuran una nueva y decadente relación con el campo: la figura de la finca de recreo y peor aún la citadización del agro con modernos condominios rurales, reproducciones burdas de las comodidades de la ciudad y prolongación en el espacio-tiempo de signos de la diferenciación social que representa el ser propietario agrícola.

Origen de la Propiedad: La característica más sobresaliente en el acto de adquisición de la propiedad en cinco de estos empresarios es la

búsqueda de oportunidades de inversión y en tres, el haberlas encontrado en empresas que habían iniciado o culminado procesos de quiebra.

Ocho en total revelan una tendencia a retomar proyectos ajenos con la esperanza de que al inyectarles conocimientos y capitales puedan alcanzar el éxito esquivo a sus antiguos dueños. Esto puede ser un indicador de la falta de creatividad para abrir novedosas líneas de producción y servicios, escasa capacidad de riesgo o que la envergadura de capital necesaria para el montaje de empresas, con una tecnología de punta capaz de penetrar competitivamente el mercado mundial, está por completo fuera del alcance de sus posibilidades; la cooperación de capitales podría ser una salida para lograrlo.

Un empresario relata que su empresa se originó como consecuencia de la iniciativa de un grupo; uno retoma el negocio que tradicionalmente perteneció a su familia y otro lo hace motivado por la posibilidad de aplicar conocimientos de su profesión en una determinada rama de la producción.

Diversificación de la Producción: Este grupo de empresarios incursiona mayoritariamente en mercados con relativo grado de especialización: nueve lo hacen con diversos productos de un mismo ramo de la producción (diversas referencias de un mismo producto), dos incursionan en diferentes ramos de la producción y dos comparten con la producción especializada la opción de producir por encargo (maquila).

Esto revela la predominancia de tecnologías especializadas para producciones masivas con rígida división del trabajo y clientes fijos. La versatilidad productiva favorece la posibilidad de satisfacer demandas cambiantes y ofrece mayor capacidad adaptativa. Los dos empresarios que comparten la especialización con la maquila, más los otros dos que se han diversificado, constituyen todavía una minoría preocupante ante la dinámica actual del mercado, que exige flexibilizar ofertas y abrir permanentemente nichos de mercado con los cuales sobrellevar las crisis a las cuales permanentemente están expuestos.

Técnicas originarias y sus cambios: Seis efectuaron reconversión administrativa al tiempo que realizaron cambios de modelo, principio o adaptación; cinco realizaron cambios de modelo (adquisición de máquinas con igual principio tecnológico pero con mayor capacidad productiva), cuatro realizaron adaptación de técnicas mixtas y solo dos cambiaron su principio tecnológico.

Es notable la timidez para la modernización, la cautela con la cual realizan proyectos y la escasa dimensión de las soluciones. Aquí aflora

un rasgo idiosincrático del manizaleño que oscila entre la austeridad y la avaricia, que ha merecido el dicho de que "no hay nada más parecido a un pobre que un rico de Manizales", no sabemos si esta característica obedece a una cierta racionalidad económica o es una opción de vida conscientemente adoptada; pero la queja de sectores progresistas de la ciudad respecto al letargo, rezago, estatismo y estrechez de criterios de la clase dirigente local, se evidencia cuando ante la urgencia de realizar proyectos de crecimiento urbano, optan por soluciones que resultan insuficientes ya en el momento de su inauguración.

Circunstancias favorables a la creación e innovación:

La combinación de diversas motivaciones entre las cuales destacan con una frecuencia de siete, la presencia del Decreto 3830; el empeño, conocimiento del mercado, experiencia productiva y las oportunidades financieras que brinda la corporación regional, además de las bondades de la fuerza de trabajo local, le siguen en importancia con una frecuencia de cinco. El empeño personal, el conocimiento del mercado, la experiencia productiva, la calificación para la producción y el apoyo de la corporación, figuran cada uno con una frecuencia de tres; el aprovechamiento de las bondades de la fuerza de trabajo local y de la capacidad instalada, la existencia de materia prima y la experiencia productiva de una empresa tradicionalmente regional, cada una presenta una frecuencia de dos y solo uno mencionó el aprovechar la vocación metalmeccánica de la ciudad como motivación para crear su empresa. Esto reafirma el perfil ya anotado: deseo de aprovechar oportunidades inmediatas más que la investigación de mercados diferentes y la creación de ofertas novedosas; en fin, la poca capacidad de riesgo o la tendencia a preferir estructuras de relación y proyección con dimensiones concretas, familiares, manejables... (residuos de vida local), a los sistemas abstractos impersonales, anónimos de las grandes urbes. Es nuestra visión que los sectores económicos e intelectualmente más avanzados, disfrutan los beneficios de la universalidad a través de sus viajes por ciudades de Colombia y del mundo resguardando a su ciudad tanto de los beneficios como de los problemas que acompañan todo cambio (la ciudad es la casa, el hogar que se quiere imperturbable como al seno materno).

Gerentes (GER)

Origen de los Capitales:

Se destaca aquí la participación del capital financiero, combinado con ingresos generados en industrias de las cuales son filiales o pertenecientes al grupo empresarial regional, que incursiona en varios sectores económicos y diversos ramos de la producción.

Uno obtuvo el capital de su práctica comercial y de sus ahorros familiares.

Origen de la propiedad:

Aquí encontramos que dos empresas se crean por iniciativa de grupo regional, dos por alianza de capitales de grupo local con empresas multinacionales (España y Alemania), dos por búsqueda de oportunidades de inversión.

Diversificación de la Producción:

Es también notoria la primacía de la especialización por ramas productivas, solo una ha incursionado en varios ramos; otra es superespecializada (realiza un solo proceso a nivel masivo) y en cuatro tiene cabida la variación sólo en referencias de productos de un mismo ramo de la producción.

Técnicas originarias y sus cambios:

Una de las empresas realizó cambios en su principio tecnológico, otra cambió solo el proceso, compraron máquinas usadas, dos hicieron adaptaciones mixtas; de estas últimas, cuatro acompañaron su proceso innovativo a nivel de equipos, con reconversión administrativa. La llamada tecnología blanda les resulta menos costosa que la dura.

Circunstancias favorables a la creación e innovación:

Estos empresarios señalan motivaciones muy diversas. Entre las alternativas que salieron de las respuestas obtenidas figuran: el empeño personal, conocimientos del mercado, calificación académica, coyunturas favorables, bondades de la fuerza de trabajo local, los decretos de exención, la vocación metalmeccánica local, necesidades de diversificación, captar recursos generados por grupos multinacionales, aprovechar la capacidad instalada, la existencia de materias primas o la experiencia productiva de la ciudad. Ninguna de estas opciones sobresale, sin embargo, con frecuencia mayor de una o dos por empresario; solo la necesidad de diversificación obtuvo tres y no fue mencionado por ninguno de los empresarios de este grupo el sentido de consolidación familiar, ni la propia experiencia productiva, ni facilidades de inversión derivadas de la corporación financiera, ni siquiera los retos impuestos por la apertura o las exigencias de la demanda tales como la normalización de procesos, estandarización de productos, certificaciones de aseguramiento de calidad etc.

CAPÍTULO 4

DRAMAS Y DILEMAS EN EL PROCESO DE ADOPCIÓN DE INNOVACIONES

La pregunta No.13 pedía identificar las personas promotoras de iniciativas de innovación y los aspectos sobre los cuales se apoyaban tales iniciativas. Las respuestas obtenidas permitieron extraer otro dato relacionado con la aquiescencia del empresario para recibir aportes de todos los trabajadores, si consultaba solo el concepto de profesionales y técnicos, o si habían diseñado una estrategia participativa según la cual, por política de empresa, todos debían aportar, dato que consideramos revelador del carácter del empresario y de la estructura organizativa de la empresa; en consecuencia aspectos tales como la promoción, la participación y el soporte de las iniciativas se consideraron en bloque teniendo en cuenta la siguiente codificación:

GRADO DE AUTORIDAD Y AUTONOMÍA PARA DIRIGIR EL DESTINO DE SUS EMPRESAS:

2A PROMOTOR DE LAS INICIATIVAS

2A₁ El propietario

2A₂ Los socios

2A₃ Los gerentes quienes en su condición de empresarios delegados tienen una autonomía limitada

Nota: Comparando las respuestas obtenidas en los aspectos 2A con 1C se ve claramente el hecho de que las llamadas sociedades familiares (cod.2) constituyen solamente una figura para protegerse contra embargos o para obtener algunas ventajas tributarias, ya que en el momento de la toma de decisiones es sólo el propietario quien interviene; elemento que puede ser tipificador del carácter tradicional de empresas con estas características. En las empresas que son sociedades no familiares (limitada, anónima, mixta y filial de grupo multinacional, comparten decisiones, socios y gerentes).

Aspectos observados \ Grupos Empresariales	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
2A Promotor de las iniciativas	#	%	#	%	#	%	
1. Sólo los dueños aunque figure su empresa como sociedad	6	100	5	45.4	0	0	11
2. Los socios cuando no pertenecen a la familia	0	0	2	18.2	0	0	2
3. Los socios cuando estos pertenecen a la familia (1-2)	0	0	4	36.4	0	0	4
4. Dueños o socios y gerentes (1 - 3), (2 - 3)	0	0	0	0	6	100	6
	6	100.0	11	100.0	6	100.0	23

Respecto al autor de las iniciativas tenemos:

Todos los DEE dicen ser ellos mismos los promotores de las iniciativas a pesar de que en el aspecto 1C donde se habla del tipo de propiedad de la empresa, figuran cuatro de ellas como sociedades familiares y dos como anónimas, lo cual nos habla de que la sociedad es apenas una figura jurídica que nada tiene que ver con la participación efectiva en la toma de decisiones.

Los que figuran como sociedad familiar (aspecto 1C) manifiestan haber sido promotores directos de las iniciativas: el 100% de los DEE, el 45.4% de los DEP, y ninguno de los gerentes. Solamente se ve participación de los socios en los casos en los cuales el tipo de sociedad es limitada, es decir cuando los socios no son familiares: 18.2% de los DEP. Una sociedad familiar es efectiva cuando la familia realmente participa con su trabajo y su conocimiento en la toma de decisiones: a este grupo corresponde el 36.4 de los DEP, uno de estos casos forma sociedad con entidad financiera además de la participación familiar.

Estas circunstancias restan o limitan la autonomía y la autoridad del dueño y obligan una mayor exigencia respecto a la justificación de los actos.

En los gerentes la autonomía siempre está condicionada por las metas y políticas de los socios cuando la empresa es propiedad de un grupo o de los dueños cuando la empresa es propiedad particular. El 100% de los gerentes concertan las decisiones con dueños o socios.

La Apertura Mental para consultar, crear y tener en cuenta las iniciativas de los otros:

2B POSIBILIDADES DE PARTICIPACIÓN

- 2B₀ Abierto a oír sugerencias de los trabajadores por aquiescencia del propietario
- 2B₁ Abierto a todos los trabajadores por política de la empresa
- 2B₂ Consulta solo a profesionales y técnicos

Las expresiones más representativas con que nuestros entrevistados se refirieron a estos aspectos nos permiten establecer una aproximación crítica al carácter "tradicional, tecnocrático o participativo"⁵⁷, de los empresarios informantes.

Teniendo en cuenta que fueron elegidos en su mayoría por ser dueño-empresarios: esto es personajes en los que confluye la propiedad y la gerencia de sus empresas, es el tipo de participación que promueve entre sus trabajadores, lo que en primera instancia nos permite establecer esta caracterización así:

2B₀ El empresario que manifiesta ser abierto a oír sugerencias de los trabajadores no es porque haya desarrollado estrategias participativas sino por su voluntad o aquiescencia.

Las siguientes expresiones reflejan la anterior situación:

"Soy abierto a las sugerencias y las incentivo con premios y concursos. Los obreros sugieren cambios puntuales con base en su experiencia".

"No recuerdo que haya habido aportes o sugerencias de parte de ingenieros y técnicos. De pronto es posible que ellos hayan dado algunas insinuaciones. Ultimamente se hacen reuniones expresamente para oír iniciativas sobre mejoramiento de los productos por parte de técnicos y obreros".

"Básicamente el propietario, el jefe de planta y los obreros de su confianza son los que aportan sugerencias, conversa periódicamente con ellos acerca de cómo van las cosas y como se podrían mejorar".

⁵⁷ WEISS DE BELALCAZAR, Anita. *Relaciones tradicionales, modelo tecnocrático y gestión participativa en la empresa colombiana. Universidad Nacional de Colombia, Santafé de Bogotá, 1993. p. 183-201.*

"Todos los obreros han contribuido con sus iniciativas ... se han formado en la fábrica".

2B₂ El estilo tecnocrático de los empresarios según el cual consultan y valoran solamente el criterio de profesionales y técnicos. Se manifestó a través de las expresiones representativas:

"Recojo ideas del personal técnico que es idóneo en su campo".

"El grupo de gerencia está formado por cuatro de área técnica y cuatro del grupo de administración y son quienes toman las decisiones importantes del desarrollo de todos los proyectos, el gerente entiende que las cosas se deben tratar en grupo y con gente que conozca el tema. Consiguieron asesores para las innovaciones técnicas, por eso en la concepción de la idea no hubo dudas. Las propuestas vienen de los técnicos; la gerencia cuestiona todo".

"La gerencia general (ejercida por un ingeniero) se entiende con todo lo que tiene que ver con producción de manera más o menos vertical (por delegación y credibilidad del propietario quien carece de conocimientos técnicos): "El propietario por su visión comercial, su carácter, conocimiento y experiencia en el ramo, posee una ensambladora, es concesionario y productor de partes o sea que cierra el círculo comercial del producto".

Dentro del estilo participativo 2B₁, hay una gama de situaciones en las cuales intervienen personajes que siendo propietarios-gerentes jóvenes, son profesionales permeados por las nuevas ideologías directorales o viejos empresarios que han sido influidos por sus relaciones de mercado tanto de sus productos como de insumos y equipos; además de los gerentes quienes en su calidad de directores delegatarios de empresas multinacionales reciben de la matriz los modelos de dirección:

"Mi Información académica reforzó mi olfato para saber cómo, cuándo y en qué invertir. Mi trayectoria personal y familiar en el ámbito comercial me generó confiabilidad y apoyo financiero de los bancos. Nos nutrimos de información interna y externa; el trabajo con el personal me ha permitido adoptar sistemas que han revolucionado los antiguos flujos secuenciales. Los problemas de mercado nos han llevado a acoger el sistema de maquila con empresas de Estados Unidos y a través de ello hemos adoptado la reconversión tecnológica. Los operarios se ponen las metas productivas conforme a un plan general; hay un tablero donde se consignan datos productivos y opciones".

"Le dan participación a obreros y técnicos porque están involucrados en los procesos y traen experiencias e ideas de otras partes".

"... En la realización de los cambios intervienen tantas personas aportando a la idea original que la autoría se diluye en el colectivo. Los cambios son una amalgama de ideas y de cosas en las que participa todo el equipo ... No entiende las órdenes como imposición o capricho sino como un deber necesario para el bien de todos".

"... La casa matriz solo hace propuestas de acuerdo a su experiencia pero acogen las sugerencias hechas aquí: han hecho más de 400 cambios técnicos surgidos de la gente ... Todos los cambios y procedimientos están enmarcados en proyectos de mejoramiento continuo en el que participan mecánicos, mandos medios y obreros".

"Actué como agente de cambio de una gerencia impositiva de corte tradicional, a una participativa y en consecuencia convoqué al jefe de planta, de compras, de diseño y al encargado de ISO 9000 y entre todos toman las decisiones. Antes la gente tenía la idea de que el sentido, misión y visión de la empresa dependían del deseo del dueño" (la novedad introducida por el informante consistió en la construcción colectiva de las metas de la empresa) ... "La clave para introducir cambios sin rechazos es hacer que la gente participe de ellos ..."

Aspectos observados	Grupos Empresariales		DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	#	%	
2B Recepción de iniciativas: Posibilita o no la participación de trabajadores	#	%	#	%	#	%	#	%	
1. Abierto a recibir sugerencias por aquiescencia del propietario	4	66.7	3	27.3	0	0	0	0	7
2. Abierto por política de la empresa	0	0	4	36.4	2	33.3	2	33.3	6
3. Consulta sólo a profesionales y técnicos	2	33.3	4	36.4	4	66.7	4	66.7	10
	6	100.0	11	100.1	6	100.0	6	100.0	23

En cuanto a la apertura para recibir iniciativas, tenemos que 2 de los DEE mencionaron que solo creen y consultan a profesionales y técnicos. No poseen el conocimiento pero lo valoran y pagan por él. Los demás dicen ser abiertos a sugerencias de los trabajadores por aquiescencia o voluntad pero no porque existan canales regulares ni formalizados para la recepción de iniciativas, lo dejan al arbitrio y voluntad de los trabajadores.

Entre los DEP el 27.3% de ellos, se muestran igualmente abiertos a escuchar sugerencias cuando se presenten pero sin inducir procesos participativos.

El 36.4% de DEP no solamente se muestran abiertos, sino que promueven y valoran la participación de trabajadores, considerándola incluso como un indicador de pertenencia con la empresa.

El otro 36.4% de los DEP consulta solo a expertos (generación de empresarios de carácter tecnocrático).

Entre los gerentes el 33.3% son profesionales jóvenes expertos en implantación de normas de aseguramiento de la calidad y mejoramiento continuo, bajo cuya responsabilidad está la parte técnica de la empresa y señalan estar abiertos e inducir la presentación de sugerencias en sus trabajadores, pero los demás gerentes 66.7%, que lo son de empresas pertenecientes a grupos familiares regionales y multinacionales, manejan estructuras tecnocráticas con fuerte división del trabajo y credibilidad solo en los expertos.

Aquí se ve la concepción que se tiene acerca de la participación y aporte de los trabajadores en los procesos de producción y/o dirección de tareas en las empresas. No puede decirse que el carácter tradicional autocrático se concentre en los empresarios empíricos, ni que de ello estén ausentes algunos de los empresarios profesionales: 4 de 6 DEE y 3 de 11 DEP participan de ésta característica.

El carácter tecnocrático, código 3, se concentra en 4 de 11 (36.4%) de los DEP y en la mayoría de los gerentes, 4 de 6, o sea 66.7%.

El carácter participativo código 2, no se encontró en ninguno de los DEE y está presente en 4 de 11 de los DEP (36.4%) y en 2 de 6 de los gerentes, o sea en el 33.3%.

Tipificación de la procedencia 2C y contenido de los argumentos 2D a favor y en contra de las propuestas:

2C. SOPORTE DE LAS INICIATIVAS

2C₁ Se apoya en estudios de factibilidad técnica

2C₂ Se apoya en estudios de mercados

2C₃ Visita ferias y asiste a congresos para actualización tecnológica

2C₄ Busca apoyos financieros

2C₅ Recibe apoyo debido a que goza de credibilidad

2C₆ Se apoya en criterios e intuiciones personales

2C₇ Aporta sus propios conocimientos tecnológicos

En el aspecto 2C que clasifica el tipo de soporte o fundamentos de las iniciativas, se presentan hechos tales como empresarios empíricos, pioneros en la creación y dirección de empresas en la región, que haciendo uso de sus criterios e intuiciones personales y de su capacidad social de convocatoria, se han visto obligados a combinarlos con sistemas organizacionales y tecnológicos propios de la racionalidad capitalista moderna, debido al desarrollo alcanzado hoy por sus empresas, a sus necesidades de competitividad y a las exigencias de las empresas de quienes son proveedores.

Uno de ellos afirma: "El crecimiento y las nuevas condiciones del trabajo normalizado nos impide continuar llevando, con la cobertura deseada, el trato paternalista que considero ideal".

Y otro como pionero e integrante del grupo de "los azucenos" promotor de industrias, que no obstante carecer de conocimientos profesionales y técnicos y de recursos financieros gozaba de credibilidad y confianza dijo: "Concebíamos proyectos y llamábamos a los que tenían plata".

Hoy por hoy ninguna empresa puede sustraerse a elementos de la racionalidad tales como: realizar estudios de factibilidad técnica y de mercados, visitar ferias, asistir a congresos para la actualización tecnológica y la búsqueda de apoyos financieros. Estos aspectos son recursos necesarios y normales en las empresas, sin importar el carácter tradicional, tecnocrático o participativo de sus empresarios por lo cual solamente quienes reciben apoyo debido a que gozan de credibilidad y quienes se apoyan en criterios e intuiciones personales, códigos 2C₅ y 2C₆, pueden corresponder al tipo tradicional ya que las demás alternativas son compartidas por empresarios tecnocráticos y participativos.

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
2C Fundamentos para las iniciativas							
1. Estudios de factibilidad financiera y de mercados	3	50.0	7	63.6	3	50.0	13
2. Credibilidad social e intuiciones personales (5 – 6)	2	33.3	2	18.2	0	0	4
3. Usa sus conocimientos visita ferias (3 – 7)	1	16.7	2	18.2	3	50.0	6
	6	100.0	11	100.0	6	100.0	23

El fundamento para las iniciativas fue otro indicador para ver el tipo de racionalidad que opera en la dirección de las empresas. Es de notar que los códigos 2C₁ y 2C₂ que corresponden a estudios de factibilidad y

de mercados, son propios de todo negocio, lo cual explica su mayor frecuencia tanto en el grupo de los DEE como en los DEP y en el de los gerentes, por ello son irrelevantes como elementos caracterizadores; solamente la presencia de características codificadas con 2C₅ (credibilidad social) y con 2C₆ (que en el cuadro corresponde al número 2, intuiciones personales) se tomarán como características eminentemente tradicionales y están presentes en dos de los DEE (33.3%) y en dos de los DEP (18.2) y en ninguno de los gerentes.

Las opciones codificadas como 2C₃ y 2C₇ (que en el cuadro corresponde al número 3, visitas a ferias y el uso de los propios conocimientos) pueden ser elementos propios de racionalidades tecnocráticas y participativas.

El resultado: es la prevalencia de intuiciones personales y la confianza en su capacidad social de convocatoria presente en el 33.3% de los DEE y en el 18.2% de los DEP y la ausencia de estos factores en los gerentes.

La confianza en la aplicación de su propio saber y experiencia calificada conjuntamente con la visita a ferias del ramo para lograr actualizaciones tecnológicas está presente en el 16.7% de los DEE, en el 18.2% de los DEP y en el 50% de los gerentes.

2D. ARGUMENTOS DE LOS DESACUERDOS, SI LOS HAY

El aspecto 2D trata de establecer una tipificación de los argumentos con los cuales se expresaban los desacuerdos a las propuestas innovativas. Estas respuestas producidas por los dueños empresarios, no representan en gran medida su sentir, sino la traducción hecha por ellos de las dificultades que tuvieron que enfrentar para sacar adelante sus propuestas. Las opciones encontradas fueron las siguientes:

- 2D₀ Inexistencia de desacuerdos
- 2D₁ Temores a generar desempleo
- 2D₂ Desconocimiento de aspectos técnicos o de procesos administrativos
- 2D₃ Prevención respecto a la mayor intensificación en el trabajo
- 2D₄ Temores generados por situaciones socioeconómicas del país y su impacto en el mercado

Los textos argumentales obtenidos en la entrevista a este respecto son los siguientes:

"La inexistencia de desacuerdos se debe a que aún no se ha afectado la estabilidad y a que las innovaciones han apuntado a mejorar el trabajo. El argumento más contundente para desechar una idea es la incompatibilidad con el mercado".

"La persona a quien le compraron la fábrica tenía gran creatividad y experiencia productiva; tenía una mentalidad de manejo de dinero y no de capital: quería convertir el capital de trabajo adquirido gracias a un préstamo de la corporación, en dinero para gastos personales como si fueran ganancias. Nunca pudo asimilar que no debían tocar ese dinero para algo diferente de la producción".

La persona a la que se refiere el entrevistado no poseía las ventajas socioeconómicas de sus socios, quienes por tener otros empleos podían darse el lujo de no tocar los dineros de la empresa. "En vista de estas dificultades decidimos comprarle sus acciones y pasó a ser administrador de la empresa primero, y luego le ayudamos a conseguir un puesto de supervisor en otra empresa".

Los dos socios nunca toman decisiones por separado, siempre lo hacen de común acuerdo. El ser proveedores de otras empresas les impone el cumplimiento de normas de calidad, hacer reestructuraciones en los puestos de trabajo y en los métodos y así han logrado la transición de la producción de un producto propio a la de productos ajenos: o sea que se han dedicado además a maquilar.

Algunos de los obstáculos que se presentan para una innovación, se basan en el desconocimiento de las técnicas, métodos y/o ventajas que representa su implantación.

"... Los únicos desacuerdos se originan en el temor a la pérdida del empleo ocasionado por la compra de máquinas, lo contrarrestamos mediante la de persuasión de que las máquinas sólo aportan eficiencia y descarga de trabajo físico duro y de que amplían el campo de venta. En efecto las adquisiciones han diversificado procesos y demandado mayor cantidad de mano de obra".

"Un inconveniente surge del hecho de que quienes ejecutan labores operativas también realizan el peritaje (no consiguieron personal adicional) lo cual implica retardos porque no les alcanza el tiempo para hacerlo todo".

Los principales ajustes a las decisiones provienen de "sugerencias relacionadas con la situación socioeconómica del país, porque ella determina sus posibilidades de realización ... mientras la innovación conserve el recurso humano con creación de nuevos productos, no tiene rechazos".

"...A la gente de planta fue muy difícil hacerle entender que los nuevos métodos no son para explotar más a la gente sino para hacer que trabajen mejor".

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
2D Argumentos de los desacuerdos							
1. Inexistencia de desacuerdos	5	83.3	6	54.5	2	33.3	13
2. Temores a generar desempleo	1	16.7	3	27.3	2	33.3	6
3. Desconocimiento de técnicas y procesos	0	0	2	18.2	0	0	2
4. Prevención por parte de los trabajadores a una mayor intensificación del trabajo	0	0	0	0	2	33.3	2
	6	100.0	11	100.0	6	99.9	23

La inexistencia de desacuerdos 83.3% en los DEE, 54.5% de los DEP y 33.3% de los gerentes puede representar formas autocráticas en el manejo de las decisiones pero también la credibilidad que se tiene en las bondades de la innovación.

El argumento que mayor frecuencia presenta para realizar reconversión tecnológica se deriva del temor a generar desempleo: en 1 de los DEE, 3 de los DEP, 2 de los gerentes.

El desconocimiento de técnicas y procesos fue señalado solo por dos de los DEP, ningún DEE y ningún gerente.

El rechazo y prevención por parte de trabajadores a padecer una mayor intensificación del trabajo fue expresado solo por dos de los gerentes.

El grupo aparentemente más preocupado por la forma como los trabajadores reciban las iniciativas y por el impacto que sobre el empleo pueda tener la innovación es el grupo de los gerentes; quizás tengan mayores resistencias a asumir posiciones autoritarias desde su propia condición de asalariados o porque su formación y sentido modernizante los impulse a buscar nuevas formas de captar atención por parte de sus subalternos.

El grupo de los dueño-empresarios profesionales es el más heterogéneo, y en el que están presentes todas las alternativas de desacuerdos desde

el temor al rechazo por parte de los trabajadores hasta el desconocimiento de técnicas y procesos con los cuales alcanzar posibilidades de mayor competitividad.

2E FACTOR DETERMINANTE EN LA TOMA FINAL DE DECISIONES

El aspecto 2E posee también características definitorias de las empresas independientemente de su contexto socioeconómico y del carácter de sus empresarios. Solamente las variables que tienen que ver con las decisiones del propietario ($2E_1$) y con la idea de generar empleo ($2E_6$) son asimilables a lo que consideramos como tipo tradicional, los demás factores reseñados como determinantes en la toma final de decisiones son características compartidas por empresas y empresarios de carácter tecnocrático y participativo.

Las alternativas encontradas fueron las siguientes:

- $2E_1$ Decisiones del propietario
- $2E_2$ Decisiones de la junta directiva (socios)
- $2E_3$ Entidad financiera
- $2E_4$ Exigencias del mercado (basados en estudios)
- $2E_5$ Empresas de quienes son proveedores
- $2E_6$ La idea de generar empleo

Los textos con los cuales nuestros personajes se refirieron a éste aspecto son los siguientes:

"Las decisiones se toman conjuntamente ... Se tienen en cuenta estudios realizados sobre el área de decisión: económicos, mercados ... siempre por escrito ... yo no quiero ser un dictador porque me puedo equivocar".

"Las exigencias de los compradores determinan cambios sustanciales y direccionan las decisiones como en el caso de la ISO 9000". Condición impuesta por la compañía internacional de la cual son proveedores. "Es una certificación de calidad muy estricta y costosa".

"El mercado es el que en última instancia ilustra y fundamenta la decisión que es tomada por los socios".

"La junta directiva en la cual tres miembros pertenecían a (la entidad financiadora) empezó a ejercer un control muy directo sobre las decisiones no

solo administrativas sino técnicas. La innovación dependía de la comercialización" (ventas aseguradas) a pesar de ello o a causa de eso, quizá, la empresa quebró pues se impusieron criterios comerciales sobre los criterios tecnológicos.

"Los socios nunca toman decisiones por separado, siempre lo hacen de común acuerdo. El ser proveedores de otras empresas les impone el cumplimiento de normas de calidad lo cual les obligó a hacer reestructuraciones en los cargos y en los métodos y lo han logrado: la transición fue pasar de la elaboración de un producto propio a la producción de un producto ajeno: Maquila".

"Los acuerdos no se dan por rotación ni por volumen de capital aportado, sino por unanimidad de criterios. Si no se logra consenso, no se toman las decisiones. La base de las decisiones son la concordia, entendimiento y tolerancia con los errores del otro; la confianza mutua, la seguridad de que ninguno esté abusando o tomando ventaja del otro, situación imposible de lograrse en empresas con dineros de diversa procedencia.

Han recibido productos para crecer con nuevos socios pero no han aceptado ya que les parece muy complicado vincular personas que aporten dinero sin estar metidos en el cuento y sin tener conocimiento y amor por lo que se hace. Socios que entiendan que el proceso industrial es de largo aliento, que no se pueden repartir utilidades al otro día, que la industria es sacrificio, inversión permanente y que la capitalización hay que hacerla aún a costa de patrimonios familiares. Todos los socios han trabajado gratis para la empresa. Hay muchos aspectos en los cuales no se rinden cuentas. Cada uno maneja su cuento y nadie pide explicaciones sobre decisiones que son competencia del otro. La confianza ciega en los otros distensionan las relaciones y promueve la destreza en el trabajo".

"Esta empresa nunca se pensó como una gran empresa sino para satisfacer las necesidades del consumidor y constituir un nicho de mercado muy específico sin aspiraciones de entrar en otros mercados. La idea de generar empleo determinó sus decisiones de compra de equipos".

"Hay un nivel de imposición del grupo de gerencia y la gente acepta, no preguntamos mucho. Sobre la decisión de implantación de sistemas solo se aceptan ciertas sugerencias ... la decisión de implantar el proceso de normalización ISO 9002, fue tomada de manera autocrática, el que quiere trabajar se queda y el que no se va. El exceso de democracia no funciona".

"El propietario le ha hecho atribuciones gerenciales, le comenta todo, confía en sus propuestas gracias a que se ven los resultados".

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
2E Factor determinante en la toma final de las decisiones							
1. Decisiones del propietario y/o de la junta (1-2)	3	50.0	6	54.5	3	50.0	12
2. Entidad Financiera (3)	0	0	1	9.1	0	0	1
3. Exigencias del mercado - empresas de quienes son proveedores (4-5)	3	50.0	3	27.3	3	50.0	9
4. La idea de generar empleo (6)	0	0	1	9.1	0	0	1
	6	100.0	11	100.0	6	100.0	23

Aquí vuelve a prevalecer la autonomía del propietario para tomar decisiones que afectan a su empresa, 50% de los DEE y el 50% de los gerentes, teniendo como límite solo las exigencias del mercado o los compromisos adquiridos con las empresas de quienes son proveedores, situación que se presenta en el otro 50% de los DEE y en el 50% de los gerentes.

Entre los DEP el 54.5%, el factor determinante en la toma de decisiones recae en el propietario, el 9.1%, son decisiones de la entidad financiera, el 27.3%, responden a exigencias del mercado y solo 1, el 9.1%, hace depender sus decisiones de la idea de generar empleo y de su compromiso con la región.

Estrategias de Inducción, Difusión y Persuasión en el proceso de adopción de Innovaciones:

2F DIFUSIÓN

El aspecto 2F trata de establecer el grado de formalización de la empresa a través de indicadores tales como la forma como se difunden entre los trabajadores las decisiones tomadas por el propietario, o la junta directiva.

- 2F₁ Individual, personal (por el gerente, dueño o mandos medios)
- 2F₂ Individual escrita
- 2F₃ Colectiva oral
- 2F₄ Colectiva escrita
- 2F₅ Mixta (oral y escrita)
- 2F₆ Existen manuales
- 2F₇ Ordenes mediatizadas a través de ingenieros o supervisores

La total formalización de las comunicaciones es un proceso incipiente y tímido en las empresas estudiadas.

El aspecto 2F pretende establecer el grado de formalización en la organización de la empresa a través de las formas como se producen y se comunican las órdenes; la existencia o no de instrumentos para la normalización de las acciones y la forma directa o mediatizada como se ejerce control sobre su cumplimiento.

Es este uno de los indicadores del carácter de los empresarios y del nivel organizativo de sus empresas. A pesar de la prevalencia de la participación directa del dueño- empresario en la toma de decisiones y control sobre los mismos, la variabilidad de sus respuestas, da cuenta de su voluntad para acogerse a formas modernas en el ejercicio de la dirección o sus resistencias a las mismas.

De igual manera este aspecto permite confrontar las respuestas obtenidas con los estilos de dirección tradicional, tecnocrático y participativo establecidos en el modelo de la profesora Ana Weiss.

Las expresiones más representativas que nos lleva a calificarlos como tradicionales (códigos 1 y 2), son las siguientes:

"Los cambios son debatidos entre los socios y las órdenes se transmiten en forma personal y directa, antes era de forma impositiva, ahora es persuasiva".

"Es muy personal dado que el grupo es pequeño y de antigüedad, el contacto es directo, permanente y a veces se manda razón con la secretaria".

"Hay pocas órdenes; el organigrama es simple y la comunicación es personal y oral. Prefieren una empresa pequeña que les permita conocer a cada uno de sus empleados, sus familias y sus necesidades ("saber a quien le dolió una muela").

"Mi hermano organiza la producción del día anotando el tipo, cantidad de productos elaborados y dañados. Cuando se detecta un problema debido a malas relaciones interpersonales o a malas influencias se hace una reunión con todos para fomentar el trabajo en equipo y limar asperezas. Es pues oral y colectiva. Finalmente realizan reuniones, conferencias, capacitación y todo lo que tiene que ver con desarrollo humano, importando más la gente que el aspecto productivo".

Los empresarios identificados como decididamente tecnocráticos (códigos 5, 6 y 7), se expresaron así:

"Tenemos un departamento de desarrollo humano que antiguamente denominaban relaciones industriales, dos psicólogas con un buen equipo de apoyo y a través de esta dependencia se manejan las comunicaciones y un periódico mensual, hay además comités técnicos y de gerencia".

"Se hacen reuniones, se conforman comités para que la comunicación interna se haga al más alto nivel. Se procura siempre que las órdenes sean por escrito, la producción obedece a un plan detallado en el que está explícito el qué y el porqué de lo que se va a hacer; existen manuales de operarios en todas las secciones desde servicios hasta la administración".

"Después de un análisis de junta salen unos memorandos que se complementan con la comunicación personal. La comunicación es un aspecto crucial en una empresa; puede ocurrir que se de una comprensión generalizada".

"Se realizan comités todos los lunes con los gerentes y jefes de área en los que se fijan y se evalúan tareas. Hay unas metas anuales y otras generales de la compañía. Cada jefe transmite órdenes y novedades a sus subalternos en reuniones. Trata de que toda la gente esté lo más enterada posible. Todos tienen que funcionar coordinadamente, nadie puede tomar decisiones en producción sin tener en cuenta ventas".

Los empresarios que ostentan características de tipo participativo (códigos 3 y 4), expresaron así sus ideas:

"El sistema adoptado implica trabajos de grupo en los cuales los operarios se ponen las metas productivas conforme a un plan general. Hay un tablero donde se consignan datos productivos".

"Es política de la empresa mantener informado a todo su personal, privilegiando la comunicación informal personalizada, oral, en grupos y con el sistema de puertas abiertas, con órdenes de trabajo; se respeta el conducto regular.

Poseemos una estructura plana con dos líneas: una personal (dirección) y otra operativa; pienso que una estructura vertical crea muchas distancias y que no es saludable que haya un solo estilo de dirección. Si hay mejores maneras de lograr algo se hace siempre y cuando la gente esté primero".

Las transiciones detectadas en los entrevistados son de tradicional a tecnocrático (códigos 1, 2, 5, 6, y 7). Son expresiones características las siguientes:

"La tradición es que el dueño atienda personalmente a los trabajadores, les solucione problemas e imparta órdenes, sólo el crecimiento de la empresa obliga a la formalización; las órdenes por escrito permiten fijar responsabilidades, aún así, existe la posibilidad de ir a la gerencia, incluso brincándose al jefe inmediato".

"Ahora los contactos son mediados por supervisores, jefes de producción e ingenieros pero a pesar de esto nunca se abandona el contacto directo visitando diariamente la planta".

"Han sido totalmente verbales pero en la reestructuración se ha avanzado hacia formas normalizadas que les permita mayor competitividad. A nivel de producción se difunden órdenes por escrito".

"El gerente transmite oralmente las órdenes a los ingenieros y a los técnicos pero éstos transmiten por escrito a sus subalternos, las especificaciones y controles realizados a la producción".

"Considera que los manuales de funciones y procedimientos no funcionan porque nadie lee la cantidad de variables posibles, entonces la gente apela al sentido común".

"Hay algunos procedimientos rutinarios normalizados, respetan y hacen respetar el conducto regular para no quitarle autoridad al supervisor o al jefe de planta. La comunicación es muy fácil pues los socios están presentes en la planta permanentemente.

El jefe inmediato es el vehículo directo para la transmisión de órdenes, se emplean medios orales y escrito. Se ha hecho el manual de manuales (cómo hacer normas, procedimientos y formatos) para entrar en el proceso de normalización; la idea es que todo quede por escrito, los comités tienen su convocatoria y su acta firmada. Antes todo era verbal".

"Hay carteleras, dos periódicos y una editorial de gerencia que informa acerca de todo lo que sucede en la empresa: salud, inversiones, etc. y otro orientado a la calidad y difusión de normas y procesos. Los comités no son para tomar decisiones sino para informar e informarse sobre todo lo que está pasando. Lo único que diferencia el tipo de orden entre los distintos niveles de la jerarquía es el tonito".

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
2F Formas de difundir las decisiones							
1. Individual, personal o escrita	1	16.7	4	36.4	0	0	5
2. Colectivo, oral o escrita	0	0	1	9.1	0	0	1
3. Existen manuales	1	16.7	0	0	1	16.7	2
4. Conducto ingenieros o supervisores	3.	50.0	3	27.3	5	83.3	11
5. Mixta	1	16.7	3	27.3	0	0	4
	6	100.1	11	100.1	6	100.0	23

Otro factor presente en las innovaciones, son las formas de difundir las decisiones que dan cuenta del grado de formalización en los procesos comunicacionales al interior de las empresas. La utilización del conducto ingenieros o supervisores es preferido por el (50%) de los DEE y por el 83.3% de los gerentes, mientras que en los DEP el 36.4% lo hace de manera directa individual, personal o escrita. Uno de los DEP o sea el 9.1% reúne a su personal para, de manera colectiva comunicar las decisiones, el 27.3% de estos lo hace a través de ingenieros o supervisores y el otro 27.3% combina formas diversas de difusión de los acontecimientos que afectan la producción y la empresa.

Llama la atención la inexistencia de manuales en los DEP, contrastando con su presencia en 1 de los DEE y 1 de los gerentes.

Origen de los problemas o limitaciones para llevar a cabo las innovaciones:

2G PROBLEMAS: Intentos fallidos en la implantación de innovaciones. Origen de las limitaciones u obstáculos

- 2G₁ Tecno-Cognitivas (bajo nivel educativo de la fuerza de trabajo, desconocimiento de tecnologías)
- 2G₂ Administrativas u organizacionales
- 2G₃ Financieras
- 2G₄ Mercados (estrechez)
- 2G₅ Idiosincrasia (temor a asumir riesgos, austeridad, escepticismo frente al éxito de la innovación, el empresario que no desea crecer, trabajadores que no aceptan normas de seguridad industrial y se resisten a cambiar, mercados conservadores)
- 2G₆ Política industrial del Estado (escasos incentivos tributarios, legislación tributaria obsoleta y exigente)
- 2G₇ Inestabilidad económica (efecto devaluativo)

Varios empresarios han manifestado que su mayor limitación consiste en conciliar tecnología y tamaño. Dicen no encontrar tecnologías modernas para empresas pequeñas o para mercados específicos:

"La limitante fundamental para tener acceso a la tecnología es el tamaño".

La pregunta No. 17 referente a los problemas que los empresarios señalaron como limitaciones para la implantación de innovaciones tecno-organizativas permitió identificar los siguientes tipos de situaciones:

2G₁ Los que tienen que ver con el bajo nivel educativo de la fuerza de trabajo que les impide asimilar los cambios y adaptarse a ellos; la especialización también es un freno para la flexibilidad requerida.

Desconocimiento de la existencia o inexistencia de tecnologías adecuadas a las necesidades y tamaño de las empresas, además de los hábitos de consumo tradicionales en la región por ejemplo: arepas, chocolate, panela, o a la posibilidad de satisfacer mercados estrechos con referencias específicas. A este tipo de limitante se llamó TECNO-COGNITIVO.

Las expresiones representativas de este aspecto (G₁), son las siguientes:

"El atraso tecnológico de Manizales y el de las universidades hacen que los profesionales tengan un deficiente nivel tecnológico. La universidad aporta profundidad teórica en aspectos no requeridos y no les exige práctica que es lo importante ..."

"El desconocimiento de los aparatos electrónicos, su mantenimiento y control nos llevó a preferir los cambios graduales y a mantener vivos los dos saberes (el tradicional y el moderno)".

"A los trabajadores no les interesa conocer bien las máquinas sino mecanizar su funcionamiento ... carece del sentido del estudio y del deseo del mejoramiento personal".

"Como la producción depende en alto grado de la práctica de los operarios, la carencia de sistemas de control automático hace que surjan problemas: un cambio en la calidad del producto es atribuido a factores humanos y no a posibles factores ambientales como lo exige este producto específicamente".

"El personal de planta no era muy calificado, no podían asimilar el control de temperatura por computador, en horas nocturnas les daba miedo acercarse, miedo a moverlo, prefieren apagarlo: el temor que genera una herramienta con tecnología desconocida".

"La especialización de los operarios les dificulta la flexibilidad requerida por la misma tecnología".

". ... Inexistencia en la región y hasta en el país del personal técnico capacitado, por lo cual lo han tenido que importar de otras regiones y del exterior. El SENA no ofrece capacitación en este sector. La maquinaria electrónica adquirida, contiene lógicas de operación diferentes a las destrezas interiorizadas por operarios especializados que vienen de otras empresas. La asimilación de estos cambios ampliará los campos previstos para poner a funcionar la reconversión".

"Al no haber en la ciudad una tradición en este producto se carece de personal con experiencia en el ramo, razón por la cual acudieron a contratar obreros de la construcción que por lo regular tienen un bajo nivel educativo (12 personas no sabían leer ni escribir), no podían leer manuales, exigencia fundamental de la ISO 9002".

"Su fuerza no está en las máquinas sino en la habilidad y creatividad de los trabajadores. Poseemos máquinas obsoletas".

"Estamos llenos de proyectos frustrados: equipos muy costosos que soñamos poder tener. Tenemos líneas de productos que nacieron artesanalmente y no han podido encontrar tecnologías con las cuales poder evolucionar, por ejemplo la producción de panelitas y de arepas; hemos construido algunas técnicas propias con las cuales no estamos satisfechos: un horno que aún no hemos podido prender y seguimos haciendo ensayos; en el exterior el horno adecuado valdría 100 millones de pesos ¡Dios Santo! Y sólo sirve para empresas muy grandes. A las fábricas productoras de tecnologías no les interesan compradores pequeños: el tamaño es la limitante principal para tener acceso a la tecnología. La inversión y diseño de una máquina requiere de la participación de un equipo grande de profesionales a los que no podríamos pagar, ni su conocimiento, ni su silencio... lo ideal es adquirir máquinas con certificaciones especiales que garanticen la posibilidad de efectuar aseo total con mangueras de frente sin que hagan corto circuito. En Colombia pueden fabricarse máquinas semejantes pero que no pueden certificar eso, para hacerles aseo hay que desbaratarlas y en eso se van dos días. Las máquinas que se compran en el exterior tienen sellos de certificación que hay que pagar, lo cual resulta ser muy costoso".

"Trabajadores con bajos niveles educativos y baja calificación en el oficio: el trabajador no es capaz de responsabilizarse ni de su tiempo ni de su trabajo ni de tomar decisiones; tienen limitaciones académicas, intelectuales y de cultura para asimilar teorías".

"Nuestros trabajadores difícilmente saben leer y escribir: algunos, los mayores de 30, no terminaron ni la primaria, solo los menores de 30 son bachilleres".

"El factor educación perjudica al desarrollo de un proyecto: compete a la parte profesional identificar los problemas".

"Por ser un sector tecnológicamente muy dinámico han habido muchas variaciones en la productividad: mientras nosotros hacemos nuestro producto por compresión, Japón lo hace en 30 segundos.... Otros factores que amenazan hasta con el cierre, se derivan del pánico ecológico, realidad financiera y comportamiento cíclico del mercado en Colombia".

2G₂ En aspectos administrativos y organizacionales es notorio que los empresarios no los consideren un factor productivo sino un costo que es posible evitar. En los propietarios que trabajan o revisan

directamente la planta se generan problemas de ambigüedad entre sus roles y la autoridad: Para los trabajadores prima la lógica de seguir la voluntad del patrón frente a la lógica tecno-organizativa.

Las dificultades más representativas de este tipo de manifestaron así:

"Inexistencia en el mercado de personal administrativo con experiencia: las empresas pequeñas no se pueden dar el lujo de improvisar, el tamaño y escasos márgenes de ganancia no permiten contratar demasiadas personas".

"Es una empresa muy ortodoxa en su organización pero muy innovadora en producción, somos muy selectivos en la selección de aportes académicos, desechamos lo que quita energía necesaria a otras actividades vitales. Ser dueños y empleados causa distorsión, pues los otros empleados perciben a los socios como investidos de un poder sin discusión; el respeto incondicional por la decisión de un socio aunque no se este de acuerdo, plantea la posibilidad de que un tercero maneje la fábrica. No hemos entrado en ninguna moda administrativa, la lógica de la participación y el "justo a tiempo" lo hemos tenido montado no como aplicación de textos sino por sentido común. En esta empresa no hay organigrama, sin embargo, la exagerada concentración de funciones nos ha obligado a hacerlo".

"El carácter arbitrario y particularista con el que el dueño manejó en el pasado la empresa, trata hoy de superarse con criterios modernos de organización: se fijan metas, visión, servicio interno y externo por medio de un técnico. Antes se tenía solo la consigna de que esto es rentable, produce y se mantiene".

2G₃ Las limitaciones financieras están relacionadas con la falta de liquidez de la empresa o con la poca capacidad de endeudamiento, lo cual se traduce en la imposibilidad económica para la adquisición de maquinaria.

Las limitaciones referidas a los mercados están vinculadas a aspectos referentes a la poca demanda (estrechez) que frena posibilidades de crecimiento y al tradicionalismo para demandar productos y servicios nuevos. Además de la baja competitividad de la oferta; la inestabilidad económica y política del país se constituye en causa y consecuencia a la vez de los problemas anotados.

Las limitaciones de orden financiero, de mercado y la inestabilidad económica por las que atraviesa el país, están tan interconectadas que no vimos la necesidad de analizarlas por separado.

Son expresiones representativas de estas limitaciones:

"La imposibilidad de satisfacer las altas exigencias financieras que tiene la industria constituye su mayor limitación. La baja competitividad de la producción regional en el mercado es el aspecto que mayor temor genera, razón por la cual muchas empresas prefieren convertirse en comercializadoras de productos ajenos".

"Las exigencias de los compradores internacionales nos han obligado a adoptar transformaciones complejas y costosas normas de calidad".

"La gran limitante para la adquisición de tecnologías sofisticadas es siempre el mercado. En nuestro medio máquinas de hace 20 años siguen siendo productivas".

"Aunque conoce, gusta y puede estar actualizado tecnológicamente, las condiciones del mercado en el país no justifican hacer inversiones tan costosas. La estrechez del mercado hace que la producción manual aún siga siendo rentable".

"Existen muchos proyectos que no hemos podido realizar aún, por el elevado costo de los equipos. "

"Carecemos de recursos para ser autónomos en la realización de pruebas: como no poseemos un laboratorio de alimentos debemos contratar el servicio, lo cual implica un gasto extra".

"Sopesamos los altos intereses por la deuda que ocasionaría la compra de una máquina con los salarios devengados por 20 trabajadores y optamos por esta última alternativa por ser económica y socialmente conveniente. Cualquier decisión sobre innovación estaba condicionada por el mercado pero la devaluación creciente nos impidió llegar a la exportación. Como los precios internos son muy estables y los externos no, quienes pudieron exportar lo hicieron a pérdida por la alta producción que tenían por ser un producto perecedero".

"Los costos internos suben más rápidamente que los precios a los que se puede vender la producción en el exterior. La elevación del precio del dólar hace que el margen sea cada vez más estrecho, diferencia que resta competitividad frente a otros mercados".

"Nuestra política es de utilización de recursos propios y bajo endeudamiento. En la región muchas empresas han sido sofocadas porque se metieron a manejar grandes créditos. La devaluación no les ha permitido éxito en las exportaciones y no disponen de tiempo para desarrollar nuevos mercados ...

"Continuamente sentimos la presión por crecer y ser más fuertes debido a la amenaza de los competidores. Nos afecta fundamentalmente la inestabilidad económica y el efecto devaluativo".

"Se hacen inversiones muy costosas basadas en suposiciones o cálculos, corriendo el riesgo de que no haya retribución. No hay manera de saber el acierto en la decisión".

"El mercado es el que marca el ritmo al que debe ir la producción, además de la situación socioeconómica del país".

"Se crecía al debe "por obra y gracia del Espíritu Santo", siempre hubo dificultades financieras de las que salían gracias a la capacidad personal de endeudamiento del propietario. La firma como tal no disfrutó de liquidez mientras adquiría los equipos. La fábrica llegó a tener un pasivo muy superior a su nivel de endeudamiento, pero de ella no dependía la supervivencia del dueño porque poseía otros negocios. En Colombia apenas hoy se está aprendiendo lo que en el Japón se lleva haciendo desde hace 25 años", hoy se sabe que subcontratar es una forma de jugarle a la situación con éxito ... Las actuales circunstancias de globalización presentan las siguientes opciones: fusilar, copiar o comprar el producto de otras fábricas y venderlo como si fuera producido por la misma fábrica".

2G₄ Lo idiosincrático tiene que ver con una amplia gama de características regionales tales como el temor a asumir riesgos. La preferencia por el trato personal directo "paternal" con los obreros a manejos de personal formalizados, como lo exige una empresa moderna; la preferencia por una tipología de trabajadores regionales, caracterizada por su docilidad y dedicación; la decisión asumida de sobrevivir como empresa pequeña, en la que puedan tener control total y manejarla de manera personal y directa (temor a que el crecimiento se la saque de las manos).

Las expresiones reveladoras de este aspecto son:

"El crecimiento y las nuevas condiciones del trabajo normalizado nos impide continuar llevando el trato paternalista que considero ideal con la cobertura deseada".

"Dado que es un grupo que posee empresas en varias regiones, encuentro problemático manejar trabajadores con diferentes idiosincrasias. Valoro altamente las calidades del trabajador paisa, especialmente su responsabilidad y su sentido de pertenencia. El trabajador bogotano y boyacense es percibido como problemático, complicado y no quiere la empresa, y el costeño perezoso y dicharachero".

"El mayor problema para acoger ideas se debe a las resistencias que la gente tiene a los cambios en sus costumbres, modo de pensar y de ser; un cambio de ritmo o de sitio, con temperaturas diferentes hacen que afloren culpabilidades personales, por desconocimiento de la importancia de las condiciones ambientales".

"El 92% de operarios son mujeres cabeza de familia con excelentes resultados y alta productividad, tanto a nivel de planta como en lo administrativo, pero a veces se entorpece por las relaciones familiares idiosincráticas de una sociedad machista: esposos, agresivos, exigentes, groseros y parásitos. El propietario ha tenido que intervenir ante las autoridades para solicitar que esos esposos sean retenidos, multados, amonestados".

"Aunque les gustaría pasar a ser transformadores de materia prima original, albergan temores al riesgo que significaría un cambio estructural muy grande. Nuestra política es de un crecimiento productivo paulatino de acuerdo a las circunstancias. Si hubiésemos desarrollado todos los proyectos que teníamos, estamos seguros que ya nos hubiéramos quebrado. En el capitalismo hacer uso del capital financiero es una condición de crecimiento y supervivencia y nosotros rechazamos esta posibilidad. Construimos un edificio con especificaciones superiores a su actual uso, con dineros de nuestras respectivas liquidaciones de 18 años de trabajo y lo concebimos como una inversión: si no nos va bien como fábrica lo vendemos como edificio".

"Su objetivo no ha sido tanto enriquecerse sino hacer algo que nos diera la satisfacción de tener algo propio y que nos permitiera vivir, por eso no hicimos estudios de factibilidad, porque piensa que nunca se cumplen. ... Si por éstos fuera no se hubieran creado la mayoría de las empresas. Esta empresa es un proyecto de vida y no un proyecto económico. Soñamos con el proyecto de hacer una industria de alimentos, hoy tenemos varios de ellos pero algún día habrá un parque industrial donde la gente pueda ir a divertirse y a consumir nuestros productos".

"Compramos tecnología barata de Taiwan que no es de punta pero que se ajusta a nuestras necesidades. Nuestro producto que apenas está entrando en el mercado ha tenido que enfrentar problemas idiosincráticos expresados en resistencias a cambiar los hábitos de consumo. En ferias internacionales hemos encontrado la tecnología perfecta para nuestras necesidades pero la adquisición de ella representa prescindir de más de 50 trabajadores, lo cual contradice nuestro punto de vista social, según el cual la función primordial de la empresa es generar empleo, por esto compramos máquinas más pequeñas que proveen de empleo a un mayor número de trabajadores.

Preferimos tener tres microempresas que una macro, puesto que éstas generan múltiples y grandes problemas; preferimos subcontratar procesos que comprar máquinas que se mantendrían paradas con las variaciones del mercado; tenemos un pacto con una empresa de Medellín que realiza el acabado y la comercialización del producto que nosotros hacemos. Ninguna puede realizar el trabajo de la otra y si una se acaba arrastra con la otra; esto nos da cierta fortaleza pero también cierta dependencia: impide el crecimiento individual de cada una de ellas pero constituye un ejemplo de asociación de empresarios pequeños tan necesario como escaso".

"A pesar de que la empresa es de alta accidentalidad y altos índices de ruido, a los trabajadores no les gusta utilizar implementos de protección porque dicen que les estorba mucho. La gente no cree en los problemas que les pueda ocasionar la falta de protección, a pesar de la frecuencia con que ocurren los accidentes: 79 en 7 meses y 570 días de incapacidad; obedecen todas las órdenes menos las de cuidarse ellos mismos, en la protección personal de la gente no hemos podido".

"Los problemas más sentidos son las actitudes; todo cambio lleva a un cambio de actitud; mientras las cosas se presenten de forma abierta razonada y honesta, la gente no siente temores. Para lograr la aceptación de los cambios utilizan la analogía de la fábrica con la familia: si la empresa esta bien, nosotros estaremos bien, una casa debe estar bien organizada y ésta refleja lo que somos".

"Existe una generalizada credibilidad frente a la tecnología japonesa: si el producto es japonés la gente esta dispuesta a pagar el 100% del precio, si es taiwanes el 75% y si es colombiano el 50% con respecto al japonés".

"La costumbre nacional y latina de que en el camino se arreglan las cargas, las diferencias insalvables con la idiosincrasia del país en el cual se encuentra la casa matriz, en relación con los contratos comerciales, vinculación de personal y mantenimiento preventivo; aquí en Colombia definitivamente no fue posible cumplir por las metas en los plazos establecidos por razones idiosincráticas; en Colombia la gente no tiene la disciplina para cumplir: distribuidores, fabricantes, transportadores se comprometen todos a tener, a hacer, a acarrear, etc., un pedido en un determinado tiempo, al cabo del cual dicen: que no había, que no pudo, que no era, etc., y en estas condiciones es imposible cumplir; contrastando esto con los alemanes, quienes tienen una organización en la que todo está previsto, cada año exigen un presupuesto detallado y comparan lo que se hizo con lo proyectado. Por más esfuerzo que se hace es imposible cambiar la mentalidad de la gente".

"Estamos en una transición. Toda la gente es reacia al cambio, existe el temor generalizado de que los cambios son para explotar y hacer trabajar más a la gente, pero no tiene en cuenta que la producción de más se hará cansándose menos y con menores riesgos de accidente y que con ello pueden llegar a sentirse mejor. El obrero es una unidad que si esta bien en el trabajo también lo estará en su casa. Otro temor es al desempleo que sin embargo no es siempre cierto; la innovación reestructura puestos de trabajo: el incremento en producción requiere de mayor cantidad de personal en otras secciones como empaque, control, etc. El sindicato se había formado para contrarrestar la gerencia impositiva y represiva que existía. No sólo he tenido que convencer a los trabajadores, sino también a los dueños de que las medidas de mejoramiento en planta les favorece a ambos. Demostrar que la opción más barata es la peor, es muy difícil; no siempre el problema es que no haya plata sino lograr el intento de hacer las cosas mejor".

2G₅ Política industrial del Estado: escasos incentivos tributarios, legislación tributaria obsoleta y exigente.

La política estatal constituye otra fuente de problemas para muchos empresarios quienes encuentran onerosas las exigencias tributarias, no solo en la cuantía de los impuestos sino en los trámites y papeleos. La penalización por importar maquinaria usada es vista por muchos empresarios como un contrasentido, dadas las condiciones actuales de la producción y el empleo. No se entiende muy bien una política de modernización del Estado según la cual, el salto hacia la competitividad, se dará poniendo a tono la empresa doméstica con las condiciones de productividad, alcanzadas por los países productores de la tecnología que a Colombia le toca comprar.

La pretensión de pasar de una economía protegida con estructuras organizativas tradicionales y una tecnología obsoleta, a una economía de mercado, con exigencias tecnológicas estandarizadas y sistemas de organización y administración modernos, sin fórmula gradual de manejo innovativo, es vista por los empresarios como una traba difícil de superar; entregar la escasa capacidad productiva y de generación de empleo a la voracidad del capital transnacional sin restricción alguna, desencadena una crisis de proporciones imposibles de manejar.

Un testimonio fehaciente de lo dicho está expresado de la siguiente manera:

"El Estado no favorece la promoción de industria y la generación de empleo. Importar una máquina usada en el país está penalizado. Considero que hay tecnología extranjera muy barata de segunda que aquí podría generar empleo y buenos resultados económicos, pero hay una nueva ley que prohíbe entrar máquinas de una antigüedad mayor a los 10 años, lo cual considero absolutamente estúpido, si se tiene en cuenta que el 16% que produzcan esas máquinas va a parar a las arcas del Estado. Los legisladores tributarios han hecho leyes contrarias a la promoción de industrias y los funcionarios son muy eficientes en hacerlas cumplir.

Así se importe legalmente una máquina, si pasa el Incomex no pasa la Aduana. Por un error en el número del Nit (faltaban dos puntos) me cobraron la máxima multa (92 millones de pesos), se objetó con la máxima pena un error en un número y no se tuvo en cuenta la forma como se llevó a cabo la contabilidad. Esto revela las inmensas potestades de la administración de impuestos que no se compadece con la significación que para el desarrollo del país tiene su labor".

Volveremos sobre este tema en el aspecto 4I.

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
2G Problemas: origen de las limitaciones u obstáculos para la innovación							
1. Financieras solamente	2	33.3	2	18.2	1	16.7	5
2. Financieras + cognitivas + estrechez del mercado (1+ 3 + 4)	3	50.0	7	63.6	3	50.0	13
3. Financiera + aspectos administrativos	0	0	0	0	2	33.3	2
4. (1 + 2 + 3 + 4)							
5. Política estatal (6)	1	16.7	2	18.2	0	0	3
	6	100.0	11	100.0	6	100.0	23

Entre las dificultades para poner en marcha proyectos de innovación, llama la atención la baja frecuencia atribuida solo a factores financieros: 33.3% en los DEE, 18.2% en los DEP y 16.7 en los gerentes. Entre estos últimos el 33.3% señala aspectos administrativos además de los financieros, como las limitantes fundamentales para las implantaciones innovativas.

El rango mayor correspondió a una combinación de factores que, además del financiero, incluía limitaciones tecnocognitivas: desconocimiento de técnicas adecuadas, baja capacidad de asimilación por parte del personal técnico y de planta y la estrechez del mercado, como factores que enterraron definitivamente proyectos de crecimiento, innovación y desarrollo.

La queja reiterada en algunos asesores de empresarios, consiste principalmente en la inexistencia real de dispositivos de información tecnológica y de mercados, el escaso interés por adquirirlos y la poca disposición que muestran los empresarios a invertir en conocimiento-tecnorganizativo que les permita efectuar reconversiones efectivas y eficaces para asegurar la supervivencia y crecimiento de sus negocios.

El 16.7% de los DEE y el 18.2% de los DEP se quejan de trabas originadas en la política industrial del Estado, opción que no está presente en ninguno de los gerentes.

Constreñidos por la solución de los problemas cotidianos, son refractarios a aventurarse a ensayar nuevos métodos de producción y mercadeo.

CAPÍTULO 5

REALIDADES DEL ACTO INNOVATIVO

Consecuencias del acto innovativo en la estructura del trabajo: Este capítulo pretende detectar los aspectos que han sido permeados, transformados o mantenidos en el proceso de la innovación; muestra también los hechos objetivos de la reconversión y establece caracterizaciones tecno-organizativas de las empresas objeto de nuestro estudio.

Los aspectos observados fueron:

- 3A Efectos sobre la división del trabajo (Especialización-polifuncionalidad)
 - 3A₁ Polifuncionalidad por política (por la defensa del empresario o por la necesidad de la producción)
 - 3A₂ Especialización de la organización: (fusión, creación de dependencias)
 - 3A₃ Estandarización de tiempos y calidades (estandarización, versatilidad)
 - 3A₄ Grado de intervención del factor humano (planeación, autonomía)

- 3B Cooperación
 - 3B₁ Interempresa (individualismo, formalización de pactos)
 - 3B₂ Intraempresa (experiencias de trabajo en equipo)

- 3C Calificación
 - 3C₁ Actualización, interés, aplicación
 - 3C₂ Papel en enganches y ascensos
 - 3C₃ Exigencias e incidencias en la innovación
 - 3C₄ Provisión y uso

- 3D Conflictos
 - 3D₁ Causas, manifestaciones, control y correctivos
 - 3D₂ Susceptibilidades (tipos de sensibilidades, grupos ocupacionales)

- 3E Evaluación
- 3E₁ Rendimiento, parámetros de eficacia
- 3E₂ Efectos, presiones para motivar la productividad

Impacto de la Innovación sobre la División del Trabajo:

3A₁ Especialización Polifuncionalidad. La especialización no es indicadora de gran desarrollo tecnológico ni de alta capacidad productiva de la empresa, ya que se presentó tanto en una empresa tecnológicamente atrasada como en la más avanzada tecnológicamente y de alta capacidad productiva, en la cual el proceso está tan normalizado que no acepta rotación porque la parte productiva está automatizada.

A este aspecto se le conoce el carácter de cultural por varias razones: cuando el nuevo miembro de la empresa no se integra a la estructura de división del trabajo puede sentirse segregado, incómodo e improductivo, si por el contrario, aprende cada detalle, el resultado es un conformismo absoluto lo que hace que la empresa pierda su capacidad innovadora o receptiva con las nuevas demandas del entorno. Hay culturas empresariales que desarrollan la presunción de que el trabajo debe delimitarse no de acuerdo con las capacidades del trabajador sino con lo que es adecuado.

En este trabajo hemos encontrado que la especialización carece del carácter unívoco que frecuentemente se le ha atribuido como indicadora de desarrollo tecnológico, puesto que existen diferentes tipos de especialización: una especialización empírica lograda a través de una trayectoria de acciones repetidas que permite una adecuación de los sentidos a procesos específicos; hay empresas en las que por su escaso desarrollo tecnológico tienen tareas tales como fundición, tosti3n, consistencia, acabado, etc. que no pueden ser ejecutadas sino por expertos, y otra especialización, producto de una elaboraci3n te3rica, derivada de investigaciones tecnológicas, que se adquiere académicamente, pertenece a campos específicos del saber y solamente es posible aplicar cuando se dispone de avanzados procesos tecnológicos para una gran capacidad productiva y mercados masivos.

Así mismo las razones por las cuales los empresarios recurren a una o a otra son diferentes: altísimos costos de un lado y ausencia en el mercado tecnológico de aparatos para satisfacer mercados particulares y/o limitados (arepas, chocolate con panela...).

Dado que la mayoría de las empresas estudiadas son pequeñas y con tecnologías heterogéneas, en las que predominan las aplicaciones electromecánicas sobre las electrónicas y programables, los empresarios entrevistados se refirieron casi exclusivamente a la especialización empírica a excepción de una que es totalmente automatizada.

Es en este sentido que la especialización es mirada como factor de estabilidad laboral, por operarios de una empresa de desarrollo tecnológico comparativamente escaso, mientras que en empresas modernas se considera la polifuncionalidad como un factor que garantiza dicha estabilidad.

La generalidad de los empresarios prefieren la polifuncionalidad para evitar los perjuicios que acarrearía la falta esporádica o definitiva de un especialista, y por lo tanto evitar que el éxito del proceso dependa de una persona. Las empresas pequeñas que trabajan por encargo de otras (maquila) deben acudir a operarios especializados.

Sobre la división del trabajo se destacaron cambios hacia la polifuncionalidad o hacia la especialización, independientemente de las razones por las cuales lo hacían: por política, por las condiciones del mercado o del proceso técnico o por consideraciones relacionadas con la estabilidad laboral.

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
3A ₁ Sobre la división del trabajo							
1. Polifuncionalidad	1	16.7	6	54.5	3	50.0	10
2. Mixta	5	83.3	5	45.5	0	0	10
3. Especialización	0	0	0	0	3	50.0	3
	6	100.0	11	100.0	6	100.0	23

Ya se analizó el carácter ambiguo que en las condiciones actuales y en pequeñas empresas tiene la división técnica del trabajo.

La polifuncionalidad que se señala en muchos estudios como exigencia y condición en la implantación de tecnologías flexibles para mercados cambiantes, es en nuestro medio un mecanismo de ajuste laboral según el cual, el empresario se defiende de presiones o dependencias y el obrero de la pérdida de oportunidades de mejoramiento o de supervivencia laboral.

Esta opción se presenta con mayor frecuencia en los DEP con un 54.5%, más como una forma de "rebusque tecnológico", con el cual evitan la subutilización de personal altamente especializado y se defienden de los altos costos que ello acarrea en empresas cuya capacidad tecnológica y productiva es muy limitada. En el grupo de los gerentes la polifuncionalidad se presenta con un 50% en empresas recién creadas, y con estructuras tecno-organizativas dinámicas, que han incursionado en estrategias productivas de calidad y mejoramiento continuo y se han comprometido con las normas de calidad ISO 9000, para poder tener acceso a mercados internacionales.

La polifuncionalidad resulta prevaleciente en los profesionales como una manera de jugarle a la demanda de sus productos, a la técnica disponible en el mercado tecnológico y a aquella con la que cuentan.

La opción mixta está presente en el 83.3% de los DEE y en el 45.5% de los DEP, se debe quizá a la heterogeneidad de sus respectivas tecnologías, en parte porque sus empresas son las más antiguas y han sufrido diversos y parciales procesos de innovación. Es esta opción inexistente entre el grupo de los gerentes porque las empresas que dirigen son las más modernas, y de reciente fundación.

En los grupos donde prevalece la opción mixta, se presenta la especialización empírica lograda por la repetición de acciones en procesos muy específicos, que hace insustituible la pericia alcanzada así por ciertos operarios. Esta opción revela además una forma de suplir deficiencias tecnológicas de control de procesos, de condiciones ambientales, temperatura, humedad, presión y se recurre en consecuencia con relativo éxito al "ojímetro" de expertos empíricos.

La opción mixta prevaleciente en los DEE, se debe más a una cierta racionalidad en la inversión tecnológica, que lleva a establecer equilibrios cómodos entre trabajo manual y trabajo mecánico debido al altísimo costo de las tecnologías programables, capaces de producciones masivas y extensos mercados, que no obstante su inmensa capacidad productiva están fuera del alcance de las posibilidades económicas de estos empresarios y de sus expectativas personales de crecimiento.

En las empresas dirigidas por gerentes no está presente tal opción de tecnologías mixtas; su tamaño y compromisos comerciales, les lleva a adoptar sistemas organizacionales en los cuales la polifuncionalidad es una política de planeación de procesos y de administración del recurso humano, situación que es posible, además, gracias a condiciones tecnológicas normalizadas, con manuales de funciones y sistemas de

operación que requieren niveles de calificación con especialización variable o una especialización derivada de tecnologías de escala con procesos masivos para mercados externos extensos.

La especialización se presenta sólo en el 50% del grupo de los gerentes cuyas empresas de producción masiva poseen estructuras tecnocráticas con rígida división del trabajo y procesos altamente normalizados. Esta opción está ausente en los grupos dueño empresarios profesionales y en el de los dueño empresarios empíricos.

Los resultados muestran como el 50% de gerentes afirman las ventajas de la polifuncionalidad y el otro 50% las de la especialización, es decir: En este grupo de empresarios no existe el "rebusque" tecnológico, sino una definición muy clara de dirección en uno u otro sentido.

Hallamos aquí uno de los focos de nuestro problema:

- A. Los procesos de alienación y sojuzgamiento, son consecuencias que se presentan en organizaciones jerárquicas rígidas, porque minan las cualidades y potencialidades de los miembros de la organización que se encuentran en la posición de subordinados. ¿Cómo cambiar esta situación en beneficio de la misma organización? ¿Es posible lograr mayor productividad y capacidad en todos los niveles de la jerarquía, permitiendo el desarrollo de polivalencias para las cuales se requieren motivaciones y ciertos grados de autonomía y libertad?
- B. Si aceptamos que las aptitudes de desespecialización favorecen la organización al permitir regeneración de potencialidades y crear nuevas alternativas, ¿Cómo promover estos procesos en organizaciones como las de nuestras empresas locales que presentan cierta rigidez?

Coincidimos plenamente con Morin cuando afirma: "El gran problema de una organización viviente, cualquiera que sea, no solamente es el "funcional": el de ser funcionante y funcionar, sino también el ser capaz de afrontar los aleas, los errores, las incertidumbres, los peligros, es decir, disponer de aptitudes, estratégicas y evolutivas. Para una organización viviente; lo importante no sólo es adaptarse, sino aprender, inventar, crear" ⁵⁸.

⁵⁸ MORIN, Edgar. *El Método. La vida de la vida, aprender a aprender, desaprender y reaprender*. Editorial Cátedra, Madrid, 1992. p. 379.

3A₂ Efectos de la innovación adoptada sobre la estructura organizacional. Para saber si hubo especialización de la organización con la creación de secciones o áreas específicas o si por el contrario se fusionaron áreas y funciones.

Las opciones encontradas fueron:

1. Creación e interconexión de departamentos.
2. Funciones desempeñadas por especialistas (porque el tamaño de la empresa no permite o justifica la existencia de departamentos).
3. Sin cambios en el organigrama.
4. Fusión de funciones.
5. Flexibilidad sólo a nivel de producción.

La dinámica organizacional fue la nota predominante en los procesos de reestructuración, pues 14 empresarios de los 23 estudiados dijeron haber efectuado creación e interconexión de departamentos.

Los propietarios de las empresas más pequeñas aceptaron que su tamaño no justificaba la existencia de varios departamentos, razón por la cual el desempeño de funciones específicas era responsabilidad individual de un experto.

Sólo dos empresarios anotaron inexistencia de cambios en el organigrama.

Aquí se ve que en la dinámica organizacional no influye el carácter empírico o académico de sus empresarios, ni el conocimiento que posean sobre la funcionalidad de instancias organizativas, sino la complejidad de los procesos y del nivel tecnológico con que se desarrollan, ya que en la casi totalidad de los procesos prevalece la habilidad y destreza personales de los operarios, según se observa en el aspecto 3A₄.

Empresas muy nuevas han flexibilizado su plan de operaciones fusionando áreas de trabajo, correspondiendo este hecho con su concepción sobre polifuncionalidad (3A₁).

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
3A ₂ Especialización Organizacional							
1. Creación e interconexión de dependencias	5	83.3	5	45.4	2	33.3	12
2. Especialista sin dependencia	1	16.7	4	36.4	1	16.6	6
3. Sin cambios en el organigrama	0	0	0	0	2	33.3	2
4. Fusión de dependencias	0	0	2	18.2	0	0	2
5. Fusión / creación	0	0	0	0	1	16.6	1
	6	100.0	11	100.0	6	100.0	23

Los cambios en la estructura organizacional son el aspecto más dinámico, pues sólo dos de los gerentes señalaron no haber experimentado cambio alguno en el organigrama, uno de ellos por su reciente fundación y otro de los más antiguos por su conservadurismo.

La creación e interconexión de dependencias es la opción más frecuente entre los DEE con un 83.3% como parte de su proceso de reorganización y ajuste administrativos, tendiente a la "desburocratización" en los cargos de dirección, a la flexibilización en planta, a generar flujos de información e intersecciones y a la optimización en la administración de los recursos humanos y administrativos.

Es la opción mayoritaria también en los DEP con un 45.4% correspondiente a los empresarios más dinámicos y con mayores expectativas de supervivencia.

La realización de funciones por especialistas sin que amerite la creación de dependencia. Es la opción que sigue en importancia numérica en los DEP con un 36.4%; y con el 16.7% de los DEE; corresponde a las empresas más pequeñas, tecnológicamente más limitadas, con escasas y no deseadas posibilidades de crecimiento.

Sin embargo, es esta una opción que se presenta también en una empresa del grupo de los gerentes, de gran capacidad productiva, automatización total, estandarización de procesos, normalización de funciones y gran calificación de todos los trabajadores; cada uno es especialista en su campo y en la función que desempeña o sea que prácticamente no existe diferenciación sustancial de conocimiento entre todos los operarios, ni jerarquías derivadas de ello.

Esta situación muestra claramente la incompetencia de los métodos cuantitativos para conocer las dinámicas empresariales en sociedades con escasa libertad de decisión, frente a mercados monopólicos y

tecnologías desiguales, al igual que la limitada capacidad comprensiva que aportan los modelos globales caracterizadores.

Son empresas que iniciaron transformaciones hacia estructuras organizacionales con organigramas definidos, en torno a departamentos especializados.

El hecho de tener especialistas sin dependencia para el desempeño de algunas funciones, está presente en las empresas más pequeñas: 16.7% en las de los empíricos 36.36% en las de los profesionales, que son las empresas con procesos más artesanales las más pequeñas a excepción de una y, en las cuales se requiere más de una especialización empírica por práctica continuada, que de una especialización académica. El 16.67% de los gerentes, dice que los procesos productivos solo pueden estar en manos de especialistas debido a la automatización del proceso, al volumen de materia prima procesada, al riesgo económico que esto encarna para la empresa y al celo que la empresa guarda respecto a la exclusividad del conocimiento; es decir, la conservación de la patente, debido a que es una multinacional con competidores internacionales.

El hecho de que dos de las empresas dirigidas por gerentes acusen no haber experimentado cambios a este nivel, se debe en una a su recién fundación (6 años) y en la otra al tradicionalismo con el cual el dueño la ha mantenido. Sus cambios han sido en máquinas, equipos y procesos más no en la parte administrativa.

El aspecto de la fusión se presenta solo en dos empresa administradas por DEP; en ambas por implantación de sistemas de control de calidad. Impuestos básicamente por las empresas de quienes son proveedores o a las cuales maquilan; aquí se da ambigüedad en el indicador, mientras: en la primera se realiza fusión impuesta por deseo de evolucionar hacia formas participativas en la organización de su empresa, en la otra es su tamaño el que le impide poseer organigramas planos.

La empresa más dinámica en procesos de reconversión es una de las administradas por gerente, en la que se dan ambas opciones: creación y fusión, a pesar del poco tiempo de haberse fundado posee la flexibilidad suficiente para encomendarse a las condiciones variables del mercado.

3A₃ Respecto a la estandarización de tiempos y de calidades, se quiso saber si el tipo de productos o el carácter del proceso permitían establecer con exactitud producción por tiempo y por operario. Las alternativas encontradas fueron las siguientes:

1. Estandarización total en procesos y calidades
2. Estandarización limitada en procesos y calidades
3. Estandarización solo en procesos
4. Estandarización en calidad
5. Versatilidad en procesos
6. Versatilidad en calidades

Así mismo fue necesario caracterizar la empresa por el destino y características del mercado:

7. Producción masiva
8. Producción mixta (masiva y por encargo)
9. Producción por encargo

Quienes reconocen aplicar procesos y calidades de manera estandarizada, lo hacen porque satisfacen un mercado masivo, mientras que quienes ostentan mayor flexibilidad tecnológica, tanto en procesos como en calidades, pueden satisfacer demandas específicas (producción por encargo) o porque además de su producción particular, maquilan a otras empresas.

A diferencia de las economías de escala que producen para mercados masivos, en las economías de variedad, que son las que se imponen en la actualidad, las aplicaciones tecnológicas flexibles ofrecen la posibilidad de satisfacer nichos de mercados específicos derivándose de ellos su versatilidad.

En los empresarios estudiados la versatilidad no se debe a esas costosas aplicaciones tecnológicas, sino a que se dispone de fuerza de trabajo cuyo valor comparativo, exige menor inversión y cuya participación en el proceso les permite algunas variaciones en sus productos y de esa manera defender la supervivencia de su empresa en el mercado.

En las empresas que maquilan, la versatilidad para atender las demandas de las empresas de quienes son proveedores, es la única posibilidad de supervivencia.

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
3A ₃ Estandarización de tiempos y calidades							
1. Estandarización total en producción mercado masivo (1-7)	4	66.7	3	27.3	2	33.3	9
2. Proceso mixto – mercado mixto (2,3,4) (5,6) – 8	2	33.3	2	18.2	0	0	4
3. Proceso mixto – mercado masivo	0	0	4	36.4	4	66.7	8
4. (2,3,4) (5-6) –7							
5. Proceso mixto – mercado restringido (2,3,4) (5-6)- 9 por encargo	0	0	2	18.2	0	0	2
	6	100.0	11	100.1	6	100.0	23

La estandarización total de tiempos y calidades, es una rigidez que se presenta en el 66.7% de los DEE, versatilidad parcial de procesos y calidades para un mercado masivo, es una relativa flexibilidad que se presenta en el 66.7% de las empresas administradas por gerentes.

Los DEP oscilan entre estandarización y versatilidad en procesos y calidades y entre producciones masivas y por encargo, dependiendo de su capacidad productiva y oportunidades de mercado.

3A₄ Aquí se trató de detectar el grado de automatización versus intervención de la habilidad y destreza del operario. Para saber hasta qué punto el rendimiento depende de la habilidad humana y establecer la prevalencia en la empresa de lo manual, mecánico o automatizado.

Aparecieron circunstancias en las cuales se combinaban operaciones que dependen de la habilidad y destreza de los obreros al lado de procesos planeados, normalizados y formalizados a través de cartillas o manuales escritos, específicos para cada máquina o proceso.

En el sector de alimentos es casi imposible hacer variaciones en cuanto a cantidades de insumos o tiempos de cocción pues ello alteraría la textura, sabor o acabado del producto, además están sometidos a normas de calidad controladas. Solamente uno de los empresarios dijo que su empresa es totalmente automatizada, planeada, normalizada con producción totalmente estandarizada obedeciendo a cánones internacionales muy rígidos.

Las opciones que se presentaron fueron:

1. Planeación, normalización
2. Autonomía del operario
3. Mixta: combina planeación y autonomía
4. Totalmente manual
5. Totalmente mecanizada
6. Parcialmente automatizada: Combina automatización y habilidad de los operarios.

Este punto contiene dos tipos de información: uno referido al grado de estandarización de la producción, observable a través de la existencia de manuales de funcionamiento y operación, y sistemas de medición rígidamente establecidos por una acción planeada de antemano, frente a la eventualidad de que el operario pueda tomar decisiones, cuando en alguna parte del proceso se sucedan imprevistos.

El otro aspecto que se quiso detectar es el grado de intervención del factor humano en los procesos, así éstos sean normalizados; aquí se presentan tres posibilidades: trabajo totalmente manual (muy escaso), trabajo mecanizado (con ayuda de fuerza mecánica, eléctrica, neumática) y trabajo automatizado (con controles electrónicos, computarizados o no). Esto da una idea del grado de desarrollo en tecnología dura que posee la empresa.

Grupos Empresariales Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
3A ₄ Intervención del factor humano Automatización/destreza							
1. Planeación total de la Producción (1)	0	0	0	0	1	16.7	1
2. Autonomía del operario: El éxito del proceso depende de su destreza (2)	0	0	2	18.2	0	0	2
3. Combina procesos automáticos y destreza de los operarios (1-6)	6	100	9	81.8	5	83.3	20
	6	100.0	11	100.0	6	100.0	23

La automatización total y la artesanía total o dependencia total de la habilidad y destrezas de los operarios, son opciones escasas en las

condiciones actuales de las empresas. Prevalece la mixtura, el rebusque tecnológico, el juego de posibilidades que brinda el contexto socioeconómico y que se expresa en oportunidades de mercado.

Es decir, la racionalidad de la acción económica no permite establecer distinciones significativas en la forma como se lleva a cabo la división técnica del trabajo ni en lo operativo ni en lo organizacional, entre los tres grupos de empresarios estudiados. Todos presentan el más alto nivel de combinación de procesos automáticos con destrezas y habilidades de sus operarios: 100% en los DEE, 81.8% en los DEP y el 83.3% de los gerentes. En los extremos encontramos que solo el 16.7 de empresas manejadas por gerentes, es totalmente automatizada, y en el 18.2% de los DEP el éxito del proceso productivo depende en alto grado de la destreza de operarios, cuya autonomía para dirimir sobre la productividad genera una particular forma de estructurar las relaciones sociales de producción.

Este hecho se conecta estrechamente con la altísima valoración que tienen los empresarios sobre las actitudes personales y laborales de sus empleados. Se pone el nivel de compromiso con la empresa por encima de otras cualidades que demuestren poseer los trabajadores.

De los aspectos que tienen que ver con la división del trabajo se destacan por su frecuencia, la polifuncionalidad en el grupo de los DEP, la combinación polifuncionalidad y especialización entre los DEE y la especialización sólo en los gerentes.

El mayor dinamismo organizacional los ostentan los DEE (83.3%) y el menor, el de los gerentes, esto se debe, como ya se dijo, a que dirigen empresas que se crearon recientemente y con tecnologías modernas.

En cuanto a la intervención del factor humano autonomía y destreza de ciertos trabajadores en el proceso productivo, la totalidad de los DEE combinan automatismo y destreza, sólo dos de los DEP confiesan poseer procesos que dependen casi totalmente de las habilidades de ciertos especialistas empíricos y uno de los gerentes, asegura tener totalmente automatizada la empresa que dirige. En conclusión los DEE muestran tener mayor flexibilidad para ajustar su empresa a las necesidades de supervivencia, dadas las difíciles condiciones que les impone la crisis.

Sin embargo, la homogeneidad de las respuestas en los DEE respecto a la forma como equipan y organizan sus procesos, muestra una menor versatilidad frente al entorno económico cambiante.

En cambio los DEP se inscriben en un mayor número de opciones de acción y negociación; quizás su conocimiento académico les provee de una flexibilidad mayor para posicionarse en el mercado.

3B₁ Experiencias de cooperación interempresa. Se abordó la cooperación en sus manifestaciones interempresa pretendiendo conocer la existencia de pactos, convenios, tratados de colaboración con empresas o instituciones en acciones de beneficio mutuo. Al respecto fueron hallados las siguientes opciones:

1. Individualismo explícito en lo productivo
2. Pactos de comercialización
3. Pactos de servicios académicos
4. Pactos sobre prevención ambiental
5. Servicios de información satelital
6. Abiertos a cooperación esporádica
7. Constituyen un grupo industrial nacional
8. Pertenecen a un grupo industrial internacional
9. Pertenecen a asociaciones de productores del ramo
10. Pactan servicios productivos
11. Individualismo en lo comercial

Las tendencias observadas se sintetizan así:

1. Individualismo productivo: aunque la mayoría expresa tener voluntad de cooperación por el hecho de haber tenido la experiencia de prestar o recibir servicios productivos, comerciales o académicos, prefiriendo para ello a círculos de amigos, lo cual indica que la cooperación se realiza de manera circunstancial y aleatoria y por lo tanto no formalizada.
2. Asociación selectiva: son miembros de asociaciones de productores del ramo, a través de las cuales obtienen información acerca de tecnología, mercado de materia prima e insumos, innovación en productos, calidades y procesos, para con base en ello, tener acceso a certificación de calidad.

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
3B ₁ Cooperación Interempresa							
1. Individualismo en los Productivo y en lo Comercial (1- 11 + otro)	1	16.7	5	45.4	2	33.3	8
2. Individualismo solo en lo productivo (1, 2, 3, 4, 5, 6)	2	33.3	3	27.3	1	16.7	6
3. Pactan servicio productivos y comerciales (2 -10), (7, 8, 9)	1	16.7	2	18.2	3	50.0	6
4. Pactan servicios productivos – individualismo comercial (9-10-11)	2	33.3	1	9.1	0	0	3
	6	100.0	11	100.0	6	100.0	23

Es éste un tema crucial en la determinación de posiciones y de posibilidades de la empresa pequeña y mediana en un contexto económico dependiente, consumidor de tecnología y abierta a las voracidades del mercado transnacional, en el que la competencia desigual debido a desequilibrios tecnológicos y a regulaciones desventajosas o inexistentes, amenazan continuamente la supervivencia económica de estas empresas.

El individualismo productivo denota la inexistencia de un sentido de gremio que provea de estrategias capaces de enfrentar la crisis y de ponerse en condiciones de equiparabilidad con empresas internacionales del ramo.

El rango mayor lo alcanzan, en los tres grupos de empresarios, el individualismo rampante, tanto en lo productivo como en lo comercial: 16.7% en los DEE; 45,4% en los DEP y 33,3 en los gerentes.

Le siguen en importancia el individualismo solo en lo productivo con variables posibilidades de establecer pactos de comercialización, de adquisición de servicios académicos, de prevención ambiental, de información satelital y en general algún tipo de colaboración esporádica a un colega o amigo que lo solicite; 33,3% de los DEE; 27,3% de los DEP y 33,3% de los gerentes.

Es justamente en el grupo de los gerentes en el que se presenta mayor ocurrencia de la posibilidad de pactar servicios productivos y comerciales con un 50%, sólo uno de los DEE 16,7% y dos de los DEP 18,2%.

33.3% de los DEE y 9,1% de los DEP poseen alguna capacidad para satisfacer demandas particulares y realizar pactos productivos esporádicos: producción por encargo, con referencias particulares para clientes especiales.

3B₂ En relación a la cooperación intraempresa se consultó si podría constatar la existencia en ella, de experiencias en las cuales los trabajadores, empleados o directivos hubieran planeado y ejecutado acciones producto de trabajo en grupo.

Las opciones encontradas fueron:

0. No existe trabajo en equipo
1. Equipo por política de la empresa
2. Equipo sólo a nivel de planta
3. Equipo sólo a nivel directivo
4. Equipo mixto (2,3)
5. Equipo sólo por áreas
6. Equipo por necesidad de los procesos
7. Imposibilidad tecnológica de trabajo en equipo
8. No se refiere a la existencia de trabajo en equipo

Grupos Empresariales Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
3B ₂ Cooperación Intraempresa							
1. No existe trabajo en equipo	0	0	1	9.1	0	0	1
2. Equipo por política	5	83.3	1	9.1	1	16.7	7
3. Equipo mixto: Planta y directiva (2, 3, 4)	0	0	3	27.3	2	33.3	5
4. Equipo solo por áreas	1	16.7	2	18.2	2	33.3	5
5. Equipo por necesidad técnica	0	0	4	36.4	0	0	4
6. Imposibilidad técnica para trabajo en equipo	0	0	0	0	1	16.7	1
	6	100.0	11	100.1	6	100.0	23

En cuanto al aspecto 3B₂ la cooperación intraempresa opera de manera diferente. Al interior de la empresa se ha ido perfilando una tendencia a favorecer y a veces a imponer sistemas de trabajo en equipo sobre todo a nivel de planta.

Entre los DEE se encuentra la mayor frecuencia de experiencias de trabajo en equipo, a nivel de planta 83,3% por política de la empresa y

sólo por áreas el 16,7%, aunque ninguno expresó que se habían conformado equipos mixtos; es decir, participación conjunta de personal directivo, mandos medios y personal de planta para la realización de proyectos.

En el criterio de los DEE respecto a la cooperación, prevalece un sentido más bien de protección, de la continuidad de la producción, la no dependencia del proceso de la voluntad de una sola persona y en ocasiones hasta de favorecer el autocontrol en el grupo.

Entre los DEP sólo uno aseguró que su empresa no había incursionado aún en este tipo de experiencias, puesto que cada operario era responsable de un solo proceso; otro mencionó tener por política la conformación de equipos para la realización de tareas en planta.

Tres han logrado que interactúen técnicos, directivos y personal de planta en equipos mixtos y cuatro señalan que la conformación de equipos está determinada por necesidad de sus procesos técnicos.

En el grupo de los gerentes sólo uno señala tener imposibilidad técnica para la realización de tareas en equipos debido al nivel de automatización de los procesos, que no permite más que una intervención muy especializada de expertos.

Ninguno menciona que la formación de equipos se debe a necesidad de sus procesos técnicos; dos trabajan en equipos sólo en algunas áreas; dos logran interacciones de directivos, técnicos y personal de planta, y uno tiene montada en la empresa que dirige, una política de trabajo en equipo. Estas dos últimas circunstancias nos dicen que el 50% de los gerentes incursionan en estrategias productivas de origen japonés, como la TQM (Total Quality Manufacturing), círculos de calidad, justo a tiempo, etc.

3C₁ Este aspecto tiene que ver con la relación calificación-innovación. La asistencia a congresos y la valoración de aporte que de ellos se obtiene, fue considerado entre otros como indicador del grado de interés por actualizar y ponerse a tono con tendencias y lenguajes internacionales en aspectos productivos, financieros y comerciales; teniendo en cuenta el papel que dichos eventos tienen como fuente de información tecnológica, contacto con asesores tecnológicos y posibilidades de expansión comercial.

Encontramos las siguientes opciones:

1. Actualización tecnológica (en áreas tales como mercadeo, materiales, equipos, procesos, calidades, racionalidad técnica en

lo administrativo, sistemas de control y actitudes mentales frente al hecho innovativo).

2. Posibilidad de ubicarse respecto a otras empresas del ramo.
3. Oportunidad para establecer relaciones con otros empresarios.
4. Aplicación parcial (adaptación).
5. Aplicación totalmente fuera de su alcance.
6. Prefieren cursos especializados.
7. Prefieren asistir a ferias y muestras tecnológicas.

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
3C ₁ Papel de congresos y Seminarios							
1. Actualización y ubicación respecto a otros productores del ramo	3	50.0	4	36.4	5	83.3	12
2. Aplicación parcial	0	0	2	18.2	0	0	2
3. Fuera de su alcance	0	0	4	36.4	0	0	4
4. Cursos especializados y asistencia a ferias	3	50.0	1	9.1	1	16.7	5
	6	100.0	11	100.0	6	100.0	23

Rol y estatus del conocimiento y la calificación en los procesos de reestructuración tecno-organizativos:

Aquí se pretendió encontrar la relación efecto y uso de la calificación demandada por los diferentes grupos empresariales.

Respecto a la fuente más utilizada para obtener información tecnológica actualizada, se pudo constatar que la mayor expectativa que genera la asistencia a congresos y seminarios sobre industria, es la posibilidad de establecer relaciones de las que se deriven oportunidades de informarse, sobre lenguajes que se manejan en el momento, pero sobre todo captar el estado tecnológico y organizativo de la propia empresa respecto a otras del mismo ramo.

Este es el aspecto que obtuvo mayor frecuencia entre los DEE 50% y entre los gerentes 83,3; en los DEP alcanzó una frecuencia de 36.4%, al

igual que el hecho de que la información recibida en congresos está totalmente fuera de su alcance, opción que no se presentó en los DEE ni los en gerentes.

En importancia numérica e interpretativa le sigue el hecho reconocido por los empresarios de que la información verdaderamente útil para sus empresas, sólo puede adquirirse a través de cursos especializados sobre aspectos tecno-organizativos puntuales, ya que un congreso no ofrece posibilidades de solución a los problemas concretos con los cuales se enfrentan a diario.

Esta opción se presenta en el 50% de los DEE, en el 9.1% de los DEP y en el 16.7% de los gerentes.

3C₂ Aquí pretendimos ver el peso que tiene la calificación acreditada para el enganche, asignación de cargos y ascensos, como indicador de modernización en lo organizacional y tecnológico, frente a otros factores para ver la relación entre innovación tecno-organizativa y exigencia de calificación en la fuerza de trabajo.

Con este propósito planteamos la pregunta No. 27: ¿Qué aspectos tiene en cuenta para el enganche, los ascensos o cambios en los puestos de trabajo?

Se obtuvieron las siguientes opciones:

1. Actitudes personales (compromiso, sentido de pertenencia, dedicación, voluntad, empeño, sentido de cooperación, interés, deseo de superación)
2. Calificación acreditada (formal, académica)
3. Recomendaciones laborales
4. Antigüedad
5. Evaluaciones periódicas (aptitudes puestas a prueba, rendimiento)
6. Perfil (posee conocimientos empíricos o no para ejercer la función, experiencia calificada)
7. No hay ascensos (estatus homogéneo, jerarquías planas)

Grupos Empresariales	DEE		DEP		GER		TOTAL
Aspectos observados	#	%	#	%	#	%	
3C ₂ Calificación: enganche y asignación de cargos							
1. Factores personales	3	50.0	5	45.4	3	50.0	11
2. Factores formales, calificación, perfil	2	33.3	4	36.3	3	50.0	9
3. Combina factores personales y formales	1	16.7	2	18.1	0	0	3
	6	100.0	11	100.0	6	100.0	23

La importancia atribuida al conocimiento certificado y el tipo de calificación exigida para el enganche y ascensos en el personal ocupa un segundo lugar en todos los grupos de empresarios, quienes además piensan que es apenas un requisito puramente formal, ya que la primacía de valor corresponde a factores de índole personal, tales como compromiso, sentido de pertenencia, dedicación, voluntad, empeño, sentido de cooperación, interés y deseo de superación; los siguientes resultados lo demuestran: En los DEE el 50% en los DEP 45,4% y en los gerentes el 50%.

La calificación y el perfil (código 2) se presentan con el 33,3% en los DEE; 36,4% en los DEP y el 50% entre gerentes.

La combinación de factores personales y formales es mencionada por el 16,7% de los DEE, por el 18,2% de los DEP y por ninguno de los gerentes.

3C₃ La pregunta No.28 pretende identificar las exigencias de calificación asociadas a la innovación tecno-organizativa implantada y el grupo ocupacional en el que se presentó la mayor exigencia.

Las opciones encontradas fueron:

1. Inexistencia de requerimientos nuevos debido a falta de innovación o precario desarrollo tecnológico de la empresa
2. Expertos en el ramo: tecnólogos, mandos medios y obreros
3. Profesionales a nivel de ingeniería, administración y sistemas
4. Formación académica mínima: bachillerato
5. Asistencia a cursos sobre motivación y administración eficiente

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
3C ₃ Calificación e innovación							
1. No innovación, no requerimiento	0	0	4	36.4	0	0	4
2. Expertos obreros y profesionales	6	100	4	36.4	6	100	16
3. Sólo el bachillerato	0	0	1	9.1	0	0	1
4. Cursos motivacionales	0	0	1	9.1	0	0	1
5. Mixta	0	0	1	9.1	0	0	1
	6	100.0	11	100.0	6	100.0	23

Frente al aspecto 3C₃ que pretende identificar las exigencias de calificación asociadas a las innovaciones, tenemos que la mayor demanda de calificación se dio a nivel de mandos medios, obreros expertos y profesionales para la planeación y puesta en marcha de los proyectos, así: 100% en los DEE; 36,4 % en los DEP y en el 100% de los gerentes.

La mayor variación en las respuestas se ubica siempre en los DEP: cuatro dijeron no haber requerido calificaciones específicas en sus trabajadores porque las innovaciones no fueron significativas, uno dijo que había impuesto el bachillerato como requisito para ingresar que antes no tenía; otro mencionó la necesidad de realizar periódicamente cursos motivacionales que incentiven el compromiso con la empresa y la identificación con el trabajo que realizan.

3C₄ Aprovechamiento, provisión y uso de la calificación exigida. La pregunta No.29 apunta a conocer la credibilidad que le otorga el empresario a la formación académica en áreas tecnológicas y administrativas. Se observa que hay una relación entre el nivel de desarrollo tecnológico de la empresa y el nivel educativo que exige como requisito de enganche así: a nivel de obreros es generalizada ya la exigencia del bachillerato tanto para los recién vinculados, como para los antiguos, contratando con entidades la formación básica de quienes carecen de ella, como requisito para su permanencia. La tendencia es homogenizar el nivel educativo de los trabajadores teniendo como parámetro de medida el bachillerato clásico.

Para los cargos directivos, el nivel profesional es indispensable solo como requisito de enganche y como infraestructura mental mínima, para poder recibir información y conocimientos especializados que la empresa prefiere impartir a través de cursos que contrata con expertos

generalmente internacionales. Es común enviar a los profesionales al exterior a la casa matriz, u otras empresas del ramo, para proveer la capacitación especializada requerida en un desempeño competente de la función dentro de la empresa.

A nivel de técnicos y obreros si bien requieren una formación básica o técnica, se ofrece la posibilidad de emplear tiempo para que adquiera el adiestramiento necesario en la práctica.

Raras veces se acude a entidades tales como el Sena, Incolda, Confamiliares y el Instituto Técnico San Rafael, para que los trabajadores obtengan información en áreas técnicas, administrativas y/o motivacionales.

Los empresarios manifestaron que el Sena no provee en la ciudad la formación requerida para sus empresas; solamente apoya las áreas de automatización y metalmecánica, de utilidad restringida, y técnicas de oficina y sistemas con gran acogida entre los empresarios.

Un número considerable de empresarios considera que la relación costo-beneficio, del aporte que les obliga a financiar el Sena es muy baja, y buscan mecanismos de evasión tales como, atomizar la empresa en pequeñas subempresas con el fin que el monto del aporte al Sena se revierta como incentivo a los trabajadores.

Los proveedores de insumos, materias primas y maquinaria, son una fuente muy utilizada para proveer la capacitación, ya que su costo viene incluido en el precio de los equipos y materiales y muchas veces se constituye en una condición para hacer efectiva la garantía de la adquisición.

Las opciones encontradas son las siguientes:

1. Otorga capacitación práctica dentro la empresa
2. Contrata expertos nacionales e internacionales dentro o fuera de la empresa para otorgar capacitación especializada
3. Acude a instituciones tales como Incolda, Confamiliares, Instituto Técnico San Rafael
4. Acude al Sena
5. Utiliza capacitación de los proveedores
6. Financia estudios académicos.

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
3C ₄ Provisión y uso de la calificación exigida							
1. Otorga capacitación y práctica dentro de la empresa	0	0	3	27.3	0	0	3
2. Contrata expertos nacionales e internacionales	5	83.3	3	27.3	2	33.3	10
3. Acude a institutos técnicos Sena, Incolta y Confamiliares	0	0	2	18.2	0	0	2
4. Utiliza capacitación de proveedores	0	0	0	0	1	16.7	1
5. Mixta (1-4), (2, 4, 5) (1, 3)	1	16.7	3	27.2	3	50	7
	6	100.0	11	100.0	6	100.0	23

Respecto a la provisión y uso de la calificación requerida, aspecto 3C₄, se destaca la opción de contratar especialistas nacionales e internacionales para el adiestramiento y montaje de sistemas organizacionales o procesos productivos, para lo cual han hecho uso de programas especiales de importación de expertos a través de la Corporación Financiera de Caldas. La frecuencia en los DEE es de 83,3%, de 27,3% en los DEP y de 33,3% en los gerentes.

Otorgar capacitación práctica en la empresa con entrenamiento directo para aprender haciendo, es una opción utilizada solo por DEP en un 27,3%.

A Instituciones de formación técnica como el Sena, acude solamente el 18,2% de los DEP, a pesar de que en la ciudad se creó un centro nacional piloto en automatización, creen que no responde a las necesidades de calificación con la cobertura de servicios demandada por los empresarios entrevistados. No existe en la ciudad formación técnica para el sector alimentos y el textil.

Otro mecanismo para recibir capacitación técnica, es tomándola de los proveedores de tecnología, que combinan generalmente con otras fuentes pero que obviamente ofrece información puntual y sesgada hacia los intereses comerciales del proveedor.

Ningún empresario mencionó las asociaciones de sectores y ramos de la producción como escenarios de formación y actualización tecnológica para sus empresas, ni perciben a las universidades como fuentes de información, actualización, cooperación científica, investigativa, etc. Parece ser que las universidades son percibidas por los empresarios y

quizás por ellas mismas, como reproductoras de estructuras mentales, capaces de recibir información práctica si los egresados tienen la posibilidad de ubicarse laboralmente en una entidad o empresa que se las demande. Son proveedoras de certificaciones que hacen parte de los requisitos formales para entrar en un mercado laboral cada vez más competido.

Percepción de Conflictos:

3D₁ Este aspecto se refiere a los síntomas. Con él se pretendió identificar las zonas sensibles, a través de las causas más recurrentes de malestar de los trabajadores en la empresa y los hechos que manifestaban su existencia, para establecer una tipología de los mismos, según el tipo de empresario, el nivel tecno-organizativo de la empresa y el sector de la producción.

Entre los factores afectados encontramos: Las relaciones interpersonales, el desarrollo de las funciones y la integridad de equipos y materiales.

El desarrollo de la entrevista arrojó tópicos diferentes: causas, factores afectados, mecanismos de percepción, control y correctivos usualmente empleados.

Todo ello resultó ser revelador de características organizacionales:

- Intervención directa (paternalista) del gerente o propietario
- La existencia de una estructura organizativa con una dependencia especializada en la detección, solución de conflictos y aplicación de sanciones; o sea manejo administrativo de problemas.
- Existencia de dispositivos tecnológicos para la detección y prevención de los mismos.
- Control intersubjetivo sobre todo en empresas con producción en serie.

Entre los correctivos figuran: la reconvención; casi todos coinciden en la voluntad de ofrecer oportunidades para resarcir una falta (a excepción del robo); pero el plazo para ello es muy variable, va desde días, meses, hasta años; y el despido sin contemplaciones después de realizar un seguimiento.

La multiplicidad de elementos encontrados en las respuestas fueron agrupadas en tres aspectos así:

- Causas de los conflictos que en el listado corresponden a los códigos 1 al 5
 - Manifestaciones del descontento que están codificadas con los números 6 a 10
 - Mecanismos de control, códigos del 11 al 14
 - Correctivos y sanciones, códigos 15 al 16
1. Fricciones personales (rupturas en la comunicación, intromisión en la vida personal, chismes, agresiones físicas)
 2. Percepción de inequitatividad (celos, preferencias, comparaciones, envidias)
 3. Problemas propios de la convivencia intergéneros
 4. Robos a la empresa y a los compañeros
 5. Endeudamiento (tratos económicos entre trabajadores)
 6. Quejas de clientes
 7. Deterioro en el ambiente de trabajo (malestar, apatía)
 8. Bajas en la productividad (descuido en equipos, materias primas, calidad deficiente)
 9. Incumplimiento de las normas
 10. Quejas originadas en problemas de cooperación
 11. Intervención directa del gerente o propietario
 12. Manejo administrativo del conflicto
 13. Detección tecnológica de fallas
 14. Control intersubjetivo
 15. Reconvención
 16. Despido con seguimiento

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
3D ₁ Síntomas de los conflictos							
1. Problemas personales, manejo gerencial del conflicto (1, 3, 5, 7, 10, 11, 14, 15, 16)	4	66.7	6	54.5	4	66.7	14
2. Problemas personales manejo administrativo 2, (3, 4, 8, 12, 15, 16)	2	33.3	4	36.4	0	0	6
3. Problemas laborales, (control, reglamentos) manejo administrativo (4, 6, 8, 9, 12, 14, 16)	0	0	1	9.1	0	0	1
4. Problemas que afectan la innovación/control tecnológico (6, 8, 10, 13, 15)	0	0	0	0	2	33.3	2
	6	100.0	11	100.0	6	100.0	23

En todos los grupos empresariales la mayor frecuencia se presentó en los problemas de carácter personal con intervención directa del gerente. Hacen parte de esta opción las dificultades propias de la convivencia, de las cuales se percata el dueño o gerente debido a su estilo paternalista y al control directo que tiene lo que sucede en su empresa: 66,7% de los DEE, 54,5% de los DEP y 66,7% de los gerentes.

33,3 de los DEE, 36,4 de los DEP y ninguno de los gerentes proveen un manejo administrativo de los asuntos con personal especializado y departamento de relaciones industriales o administración de recursos humanos, para ocuparse de conflictos que puedan surgir entre los trabajadores.

Ninguno de los DEE ni de los gerentes acusan haber enfrentado problemas directamente relacionados con el ejercicio de la función: disciplina laboral, bajas en la productividad, daño de equipos, quizás por el excesivo control que tienen sobre estos aspectos, el tamaño de sus empresas y por el énfasis puesto en los sistemas de selección de personal, y el tratamiento personal y comprometedor que mantienen con sus trabajadores.

Hay dos de los gerentes que acusan la existencia de problemas que obstaculizan a los intentos de innovación, como por ejemplo la incapacidad para interactuar y trabajar en equipo, sobre todo entre personal directivo y de planta; señalan además poseer dispositivos técnicos para la detección de fallas que elimina el encubrimiento y permite un manejo inmediato de la situación.

Este aspecto solo puede dar cuenta del nivel de formalización en los procesos de administración de personal y paradójicamente en los gerentes que manejan las empresas más grandes y modernas, se presentan los dos extremos: detección tecnológica de fallas 33,3%, manejo personal de los conflictos 66,7%, ninguno mencionó que hace manejo administrativo de tensiones de poder entre los trabajadores.

Un conocimiento más profundo acerca del tema del descontento en sus causas y manifestaciones tendrá que ser objeto de otro trabajo que confronte la información de los propietarios y gerentes con la de los trabajadores y eso está totalmente fuera de nuestros propósitos.

3D₂ Susceptibilidades. La pregunta No.31 busca detectar el aspecto de la relación trabajador-empresa, sobre el cual el empresario percibe mayor sensibilidad y se planteó en los siguientes términos: ¿Podría identificar las susceptibilidades más comunes en cada uno de los diferentes grupos ocupacionales?

En la diversidad de opciones mencionadas por los entrevistados hemos identificado las siguientes zonas de susceptibilidad:

- a- Las que tienen que ver con las relaciones interpersonales tanto de los trabajadores entre sí, como de los trabajadores y las directivas (incursiones en la vida privada, chismes, envidias, chanzas pesadas y problemas personales de los trabajadores) que afecten el prestigio de la empresa o la eficiencia en las funciones o en las dependencias.
- b- El ejercicio de la autoridad, entre las cuales se reseña el trato, la atención a las demandas, la credibilidad, la justicia, las formas de hacer llamadas de atención, acceso a la comunicación con los dueños o jefes, comparaciones en el desempeño, preferencias, arbitrariedad en las decisiones, incumplimiento en los pagos, etc.
- c- El temor a la pérdida del empleo, del prestigio y de niveles salariales, originados generalmente por cambios de oficio o función que en vez de ser percibidos como una oportunidad de diversificación y aprendizaje, se perciben como amenaza ante la perspectiva de no poder ser competentes en funciones distintas a las habituales. En empresas maquiladoras la versatilidad es una exigencia para sobrevivir en el mercado laboral. Debe tenerse en cuenta que la mayoría de los empresarios mencionaron, que la rotación y la polifuncionalidad en los trabajadores es una característica necesaria, ya que de ninguna manera desean que una parte cualquiera del proceso dependa por entero de un empleado cuya eventual falta paralice la producción. El punto de choque entre los actores se da cuando se enfrentan el interés del trabajador por hacerse indispensable y el del empresario por tener un control total de las situaciones que puedan afectarlo. Según uno de los empresarios entrevistados, existe en las empresas más modernas de Manizales, un cierto sistema de incentivos para lograr la versatilidad de todos los operarios, introduciendo una nueva variable en la determinación de las escalas salariales que consiste en otorgar "puntos" según el número de oficios que el trabajador sea capaz de desempeñar.
- d- Un nuevo factor de descontento se origina en problemas derivados de la falta de formalización en los procesos de dirección, tanto técnica como en el manejo de personal; a este grupo pertenecen quejas tales como: Desacato a recomendaciones basadas en el saber, deficiencias en los canales de información de las decisiones, incapacidad para trabajar en grupo, falta de cooperación y arbitrariedad en las formas de comunicar las órdenes.

Al grado de formalización en la organización de la empresa pertenecen todos los aspectos reseñados en el factor b sobre el ejercicio de la autoridad; nosotras las hemos separado tácticamente sólo para establecer si hay diferencias entre los estilos de dirección, cuando ésta se ejerce directamente en la persona del dueño y el estilo administrativo que el dueño o la sociedad de propietarios ejerce a través de sus gerentes.

Las opciones y su codificación son como sigue:

1. Desconocimiento de las susceptibilidades
2. Fallas originadas en relaciones interpersonales
3. Ejercicio arbitrario de la autoridad (cuando es ejercida directamente por el dueño)
4. Temor a la pérdida del empleo
5. Temor a la pérdida de mejoras laborales (prestigio, salario)
6. Incapacidad para la cooperación
7. Desacato a los conceptos de los técnicos
8. Problemas originados en la falta de formalización en procesos y en manejo de personal
9. Lealtad hacia la empresa
10. Inequitatividad detectada por comparaciones
11. Encubrimiento de fallas
12. Deterioro de la imagen de la empresa por comportamiento indebido de los trabajadores
13. Incapacidad para recibir críticas

Respecto a los grupos ocupacionales más susceptibles no fueron codificados porque muchos empresarios no respondieron esta parte de la pregunta. Entre quienes identificaron las susceptibilidades por grupos se resaltan las siguientes:

- Los gerentes son susceptibles a fallas en la lealtad, a comportamientos personales que afectan el prestigio de su empresa y a conflictos entre los jefes.
- Entre ingenieros y técnicos o entre jefes de producción y operarios, a los cambios de oficio y función, a las formas de hacer llamadas de atención y a fallas de cooperación.

- Entre administrativos y técnicos: a fallas en la formalización de las informaciones (los administrativos exigen formalización escrita de cuentas y los técnicos son reacios a rendirlas), ambos grupos compiten por el reconocimiento de su importancia.
- Entre mandos medios (chanzas, envidias, celos, roscas, encubrimiento de fallas)
- Entre personal de ventas y personal técnico: Comparación salarial.
- Entre ingenieros: Celos profesionales, incapacidad para compartir saberes, aceptar críticas y ocultamiento de información.

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
3D2 Tipología de las susceptibilidades presentadas							
1. Las que se originan en características personales que afectan la inter- subjetividad (1-9-12)	3	50.0	5	45.4	2	33.3	10
2. Las que se originan en el desempeño de las funciones y alteran las relaciones laborales (3, 5, 6)	2	33.3	2	18.2	1	16.7	5
3. las que se originan ante la pérdida de imagen personal o de la empresa (4, 8, 10, 11)	0	0	2	18.2	1	16.7	3
4. Mixta (1, 4, 7), (1, 2, 9, 11), (6, 7), (1, 5)	1	16.7	2	18.2	2	33.3	5
	6	100.0	11	100.0	6	100.0	23

Todo proceso innovativo constituye un delicado proceso de adaptación a un orden social dado como el de las empresas, ya que los distintos grupos ocupacionales y jerárquicos tienen sus respectivas tradiciones, costumbres reglamentadas ya sea por negociación, acuerdos informales o la discrecionalidad empresarial que señalan terrenos definidos de derechos y compromisos legítimos y mutuamente aceptados, tanto de la empresa como de los trabajadores⁵⁹.

Los elementos del orden empresarial analizados como "criterios morales de justicia y equidad" tiene que ver con las susceptibilidades originadas en características personales que afectan la intersubjetividad, como el

⁵⁹ DOMBOIS, Rainer, *Modernización empresarial reto para las relaciones industriales en América Latina. Revista Colombiana de Psicología. Departamento de Psicología, Universidad Nacional de Colombia, Santafé de Bogotá. No.3. 1994, p. 86.*

sentimiento de inequidad detectado al comparar la relación "entre esfuerzo y remuneración o reconocimiento"; la incapacidad para recibir críticas, fruto quizás del miedo a la pérdida de signos diferenciadores, sobre los cuales se cree asegurado un lugar en el espacio social que le otorga seguridad. Esta es la opción mayoritaria en los tres grupos de empresarios así 50% de los DEE; 45,4 de los DEP y 33,3% de los gerentes.

Le siguen en importancia numérica aquellos aspectos relacionados con el desempeño y conservación del empleo, la incapacidad para trabajar en grupo, y algunos problemas originados en los "derechos de autoridad y los límites del mando" en las relaciones entre técnicos y operarios, en las que, con frecuencia, se enfrentan credibilidad y acatamiento.

El ejercicio arbitrario de la autoridad y la falta de normalización en los procesos tecno-organizativos, originan conflictos que uno esperaría ver prevalecer en un contexto empresarial dinámico debido a que "las estrategias de modernización tienden a cambiar el orden, redefinir terrenos y correr fronteras" ⁶⁰. Sin embargo, los datos obtenidos a este respecto carecen de la significación esperada pues, sólo dos de los DEE 33,3%, dos de los DEP 18,2% y uno de los gerentes 16,7%, señalan la presencia de estos hechos en sus respectivas empresas.

A dos de los DEP 18,2% y a uno de los gerentes 16,7% les preocupan los problemas que puedan afectar la imagen personal o de la empresa, la pérdida del prestigio, las faltas contra la lealtad debida a la empresa y poner en peligro la imagen social de la misma a través de actos de comportamiento ofensivos a la ética personal o social (problemas con la ley).

Al respecto anota Dombois: "todo acto innovativo redefine derechos y compromisos para la empresa y los trabajadores... pero su impacto depende no solo de la intensidad y velocidad de la modernización sino de las zonas sensibles de las relaciones obrero-patronales particulares que forman el marco de la interpretación y de las estrategias de los actores: un mismo tipo de cambio puede generar conflictos cuando choca con zonas sensibles de derechos bien establecidos de los trabajadores o pueden ser tolerados cuando son considerados "terreno" o derecho empresarial. En consecuencia existe un diferencial de consecuencias y conflictos, dependiendo de los códigos de relaciones

⁶⁰ *Idem.*

intersubjetivas obrero-patronales. Así que las características de los empresarios, de los trabajadores y de las condiciones demográficas del contexto de los sistemas de selección y enganche de personal, se constituyen en filtros y atenuantes de posibles conflictos debido a procesos de ajuste al nuevo orden empresarial".

La escasa relevancia de las susceptibilidades originadas en factores organizacionales código 2 frente a los factores personales código 1 del cuadro, revela quizás un ritmo de transformación muy tímido o un personal muy dócil como para entrar a cuestionar asuntos de dirección de la empresa y del trabajo; la falta de canales de participación o el sentimiento de competencia ajena, o la no aceptación por parte de los conductores de empresa de conflictos latentes derivados de fallas organizacionales.

3E₁ Evaluación del rendimiento. Se refiere a los aspectos organizacionales que tienen que ver específicamente con el control de la producción. Se consultó acerca de los métodos o parámetros empleados por los empresarios para medir el rendimiento y sobre los efectos estimulantes o punitivos que se originaban a partir de dicha evaluación.

Las opciones mencionadas por los empresarios se han agrupado de la siguiente manera:

1. Cantidad de productos por operario.
2. Cumplimiento de horario (en operarios de planta).
3. Resultados según se cumplan o no tareas o funciones (a nivel medio y técnico).
4. Eficiencia (incluye cantidad y calidad de la producción).
5. Actitudes personales entre las cuales se cuentan: la capacidad de sacrificio, sentido de responsabilidad, voluntad de cooperación, respeto, trato, capacidad para integrarse, compromiso con las metas de la empresa y capacidad para aprender y aportar.
6. Rendimiento según proceso. Hace referencia a tipologías productivas en las cuales no es posible medir con exactitud el número y calidad de la participación individual, ya sea por condiciones técnicas, ambientales u organizacionales.

Aspectos observados	Grupos Empresariales		DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	#	%	
3E ₁ Evaluación del rendimiento									
1. Cantidad de productos por operario (1), Eficiencia: cantidad y calidad (4)	1	16.7	0	0	0	0	0	0	1
2. Cumplimiento estricto del horario (2) actitudes personales (5)	4	66.7	0	0	0	0	0	0	4
3. Resultado por tareas o funciones (3) Rendimiento por procesos (6)	0	0	4	36,4	1	16.7	1	16.7	5
4. Mixta (2-6; 2-3; 4-5)	1	16.7	7	63.6	5	83.3	5	83.3	13
	6	100.1	11	100.0	6	100.0	6	100.0	23

Predominan las opciones combinadas en las cuales la responsabilidad y el rendimiento, el cumplimiento estricto del horario, unido a llevar a cabo tareas o funciones específicas, producto de una planeación previa de procesos, alcanza, en términos globales, la mayor frecuencia de respuestas corresponde a empresas que suplen sus deficiencias técnicas con el rendimiento de una fuerza laboral comprometida; revela transiciones significativas de formas tradicionales de la organización del trabajo, fragmentada, burocratizada y rígida, hacia una concepción de la organización como sistema social, en la cual se entrelazan diferentes áreas funcionales de la empresa como programación, producción, mantenimiento, manipulación de materiales, empaque y control de calidad, para reducir tiempo extra, interrupciones en el flujo productivo, almacenamientos, desperdicios en materiales, espacio y tiempo. El resultado es un achatamiento de líneas jerárquicas y nuevas formas de comunicación horizontal que flexibilizan estructuras administrativas tradicionales.

Por grupos empresariales, los gerentes ostentan la mayor frecuencia de esta respuesta con 83,3 % y le siguen los DEP con el 63,3% y apenas el 16,7% entre los DEE.

Los empresarios que decididamente han implantado sistemas de control por resultados y por rendimiento en los procesos son un 36,4% de los DEP y un 16,7% de los gerentes y ninguno de los DEE.

Un factor de contrastación lo constituye el hecho de que el 66,7% de los DEE todavía evalúan el rendimiento por el cumplimiento estricto del horario y por las actitudes personales observadas en sus trabajadores, entre los cuales figuran su disponibilidad permanente, capacidad de sacrificio y apropiación de las metas productivas de la empresa. Es propio de este tipo de empresarios la demanda de servicios especiales en

el campo de aplicación técnica de algunos de sus operarios o expertos en espacios extra-laborales, con una ambigua definición del empleo entre el servicio personal del patrón y su familia y la actividad laboral propia de la empresa.

Esta situación demarca características tradicionales, no solo del empresario sino de los trabajadores, en quienes sobreviven estructuras mentales que no diferencian entre el empleo y la dependencia personal del empleador y una estructura administrativa, en la cual los límites entre las funciones para las cuales es contratado y el servicio personal, no están muy definidas.

Esta característica está ausente en este estudio en el grupo de los DEP y en el de los gerentes.

Realizar evaluación del rendimiento tomando como criterio de eficiencia la cantidad de productos por operario, exige estructuras tecnológicas en las que predomina una rígida división del trabajo, unas máquinas especializadas y estructuras organizacionales de carácter tecnocrático, con presencia de capataces o jefes de planta, con planillas de control productivo presente en un solo empresario de los DEE, o sea el 16,7% y ausente por completo entre los DEP y entre los gerentes aspecto.

3E₂ Efectos estimulantes o punitivos. La pregunta No. 33 pretende establecer los efectos de la evaluación, por considerar que éstos revelan en gran medida el carácter tradicional o moderno de la organización. Dada la magnitud, las dimensiones del mercado y los niveles tecnológicos de las empresas estudiadas, la tendencia es a lograr la supervivencia, incentivando actitudes productivas en los trabajadores a falta de inversiones tecnológicas, con argumentaciones que acuden a razones de mercado, de capacidad económica o a consideraciones de orden social como la generación de empleo.

Los entrevistados se identificaban con la clasificación propuesta, al catalogar los efectos de la evaluación como estimulantes o punitivos. El análisis se centrará entonces en los tipos de bonificaciones establecidas y en las formas como se aplican los castigos.

La codificación va de 1 a 8: la caracterización de los efectos estimulantes, y de 9 a 12: los punitivos.

1. Bonificaciones económicas: Entre las que se cuentan: mejoras salariales, primas en dinero, préstamos sin intereses, fondos especiales para educación de los hijos.

2. Oportunidades de capacitación
3. Viajes al exterior
4. Recreación (un fin de semana familiar en centros recreacionales, financiación de equipos deportivos para los hijos, etc.)
5. Ascensos
6. Garantía de estabilidad (renovación segura del contrato)
7. Regalos
8. Reconocimientos verbales públicos o privados
9. Condicionar el bienestar familiar a la productividad del trabajador
10. Reubicaciones
11. Reconvenciones: Ofreciendo oportunidades de conservar el empleo, condicionadas a resultados de un seguimiento.
12. Despido si no logra los estándares esperados o ante la falta de compromiso con las metas de la empresa

Tanto las bonificaciones como los despidos se relacionan con el logro de metas productivas o por aspectos relacionados con la actitud personal y el compromiso.

En el seguimiento aparecen diversas formas tales como: intervención directa del gerente o jefe de dependencia, autocontrol en grupos de trabajo y evaluaciones periódicas.

Aunque los empresarios son enfáticos en señalar el carácter estimulante y no punitivo de sus formas de motivar la productividad en sus trabajadores, es fácil ver que ambas son formas drásticas de presión, algunas más sutiles que otras; por ejemplo: vincular a la familia convocando "su comprensión" y ayuda para que el obrero produzca más, derivándose de ello el beneficio mutuo (el de su empresa y el de la familia). Así podemos ver que muchas llamadas bonificaciones pueden ser vistas como verdaderos chantajes al pretender trascender a favor del empresario los términos del contrato.

Aspectos observados	Grupos Empresariales		DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	#	%	
3E ₂ Efectos de la evaluación									
1. Estímulos económicos y laborales (1, 2, 3, 5, 6)	5	83.3	3	27.3	3	50.0			11
2. Extra económicos no laborales (4, 7, 8)	1	16.7	3	27.3	1	16.7			5
3. Punitivos extra económicas (9, 11)	0	0	1	9.1	2	33.3			3
4. Punitivos laborales (10, 12)	0	0	4	36.4	0	0			4
	6	100.0	11	100.1	6	100.0			23

Este aspecto analiza los efectos de la evaluación entre los cuales figuran: la promoción de la responsabilidad en el trabajo, el incremento de la integración social, el estímulo permanente de formas de cooperación y el favorecimiento de oportunidades de comunicación intra y extra empresa; con el fin de poder utilizar los recursos humanos con mayor intensidad, se acude a la capacitación organizada dirigida hacia la implantación de nuevos sistemas de evaluación y de ascensos, por la vía de la emulación y la "sana competencia" y a desestimular la incompetencia y falta de compromiso con las metas productivas de la empresa. Entre las estrategias más utilizadas para "crear de manera explícita y sintética una identidad corporativa" (Dombois), figura la institucionalización del estímulo de carácter económico y laboral a la productividad y al compromiso, otorgando bonificaciones económicas, oportunidades de capacitación, viajes al exterior a visitar plantas de producción del mismo ramo o de la casa matriz, ascensos y garantías de estabilidad. Esta alternativa se presenta en el 83,3% del grupo de los DEE, en el 27,2% del grupo de los DEP y en el 50% del de los gerentes, para un total de 11 respuestas sobre 23 entrevistados.

Existe otro tipo de estímulos extra-económicos y extra-laborales, es decir, no están relacionados directamente con mejoras cognitivas para la realización del oficio, ni con las posibilidades de acceso a cargos de mayor responsabilidad e ingreso, sino con el otorgamiento de regalos, posibilidades de recreación familiar; dotación de infraestructura deportiva, canchas, uniformes, torneos para los hijos de los trabajadores (alguno manifestó que prefería realizar tales dotaciones para los hijos porque los trabajadores podrían lesionarse ...¡!), la realización de fiestas familiares en navidad, celebraciones especiales como día de la madre, del padre y de los niños, etc. como mecanismos de inflamar el sentimiento de orgullo de pertenencia, no sólo en los trabajadores sino en sus familias y así "todos colaboren para presionar a los miembros a tener un comportamiento de indeclinable e incondicional lealtad y servicios hacia la empresa".

A esta misma categoría pertenecen los reconocimientos en los que se destaca la constancia, antigüedad o cualquier otro valor deseable ostentado por algún personaje entre los trabajadores, a través de menciones públicas como el empleado del mes: el que mayores metas realizó, el que mejores índices de productividad alcanzó, etc. a través de escudos, placas que cuelgan en sus salas, se constituyen en signos materiales de aprecio y satisfacción; la humana vanidad de sentirse diferentes y por encima de sus compañeros de vida, de trabajo, de estudio, etc. circunstancia que los empresarios aprovechan a favor de sus intereses. Esta opción se presenta en el 16,7% de los DEE, en el 27,2% de los DEP y en el 16,7% de los gerentes.

Los estímulos negativos constituyen la otra cara de los positivos en tanto margina de la posibilidad del disfrute de prebendas a quienes no alcanzan los cánones, rangos extraordinarios de productividad y desempeño esperado. Su frecuencia es menor: ninguno de los DEE, uno de los DEP 9,1% y 2 de los gerentes 33,3% para un total de tres respuestas solamente.

Los estímulos punitivos laborales tiene que ver con: reubicaciones (descensos), reconvenciones y condicionamientos para conservar el empleo, o para que se mejore el comportamiento o para que se eliminen las conductas que atenten contra el ambiente productivo individual o colectivo: este tipo de alternativa solo fue mencionada por 4, o sea el 36,3% del grupo de los DEP y estuvo totalmente ausente en el de los DEE y en el de los gerentes. Ante el fragor de la crisis con mercados inestables, materias primas y equipos encarecidos y un marco político-económico poco calculable, los empresarios reaccionan generalizando políticas de personal que aprovechándose de la gran oferta en el mercado de trabajo, trasladan la incertidumbre en los mercados a los trabajadores, difundiendo prácticas de empleo temporal y de despidos negociados de los que no eximen a los trabajadores antiguos (Dombois). A esta tendencia el Gobierno ha respondido favorablemente aprobando medidas de flexibilización laboral que en la mayoría de los casos representan pérdidas para los trabajadores, en cuanto a pérdidas de prestaciones sociales, seguridad social, salud, capacitación y la más importante de ellas: la estabilidad.

CAPÍTULO 6

TERRITORIOS MENTALES QUE HABITAN LOS EMPRESARIOS DE MANIZALES

Este capítulo pretende detectar las concepciones manifiestas de los entrevistados, a través de apreciaciones subjetivas sobre la forma como se conciben a sí mismos, a sus trabajadores y a su empresa; el valor atribuido a hechos organizacionales, tales como la autoridad, la cooperación, la calificación y el éxito, y la manera como se ubican respecto a los nuevos contextos lingüísticos, económicos y políticos, tanto nacionales como internacionales. Estos aspectos ofrecen una aproximación comprensiva a sus estructuras mentales como dirigentes y a su eventual potencial de cambio.

Por afinidad temática los aspectos considerados se agruparon de la manera siguiente:

- Actitudes de los trabajadores: motivaciones del trabajador (A_1), factores determinantes de la productividad (G_1), tipología de las peticiones (A_2).
- Concepto de subalterno (D_3), cualidades valoradas más positivamente (D_1), defectos más indeseables (D_2).
- Factores de los cuales depende el éxito personal (B_1), evolución del concepto de éxito respecto al de los padres (B_2).
- Factores de los cuales depende el óptimo ejercicio de la autoridad (C_1), concepción paterna de la autoridad (C_2), transformaciones del ejercicio de la autoridad debidas a la innovación (C_3).
- Concepto de empresario (D_4), estilos de dirección entre viejos y nuevos empresarios (D_5).
- Calificación y capacidad de aporte (F_1), adecuación entre conocimiento y función (F_2).
- Cooperación y valor de eficacia (E_1).
- Asimilación de los nuevos lenguajes (H_1), concepciones sobre la globalización y la apertura (H_2).
- Percepciones acerca del apoyo estatal (I)

4A VALORES Y ACTITUDES DE SUS TRABAJADORES

4A₁ Consideraciones respecto a las motivaciones para el trabajo. La pregunta No.34 pedía identificar la motivación que según ellos, estimulaba más a los trabajadores, además de la económica.

En respuestas obtenidas hemos detectado una valoración variable de la importancia atribuida al factor económico, frente a otro tipo de aspiraciones que colman la satisfacción otorgada por el trabajo.

Hemos agrupado las respuestas de la siguiente manera:

1. Lo económico es lo más importante.
2. Lo económico es igualmente importante que otros aspectos extra-económicos.
3. Lo económico es menos importante que otros factores extra-económicos, cuya caracterización se expresa bajo los códigos 4 a 9 que revelan los énfasis motivacionales más frecuentes en los trabajadores, a juicio de los empresarios.
4. Ambiente físico y humano agradables: trato, respeto, comprensión, ser tenido en cuenta, buenas relaciones personales, ser informado, ausencia de presiones, disminución de distancias jerárquicas.
5. Satisfacciones personales: sentirse útil, complementar la personalidad, equilibrio entre la parte racional y la afectiva, satisfacción por el trabajo bien hecho, gusto por lo que se hace.
6. Ventajas laborales: estabilidad en el empleo, seguridad social, oportunidades de capacitación.
7. En relación con la empresa: asumir como propias sus metas, sentido de pertenencia, sentir que se es parte de algo importante, satisfacción por cumplir una función social.
8. Ventajas o prebendas personales: respaldo del patrón para compras, ayuda en la solución de problemas, recreación familiar y bienestar de los hijos, premios en especie para el hogar.
9. Signos visibles de diferenciación social (prestigio): reconocimiento público o privado de su eficacia y de sus aportes: a través de carteleros en la empresa, placas, cartas, menciones, escudos, medallas, etc. Valoración, estimación, emulación.

Vale la pena resaltar tres ideas diferentes expresadas por los entrevistados respecto a la motivación económica:

"La satisfacción económica genera valores positivos frente a la empresa tales como la lealtad".

"El salario es poco motivacional frente a hechos tales como ser tenido en cuenta como persona, sentir la estima de su patrón y compañeros y hacer parte de algo importante".

"La motivación económica es inversamente proporcional a los recursos económicos de que dispone el trabajador: a menores recursos mayor la importancia atribuida".

"Un empleado bien pagado vale la pena porque es muy difícil que lo sonsaquen".*

Las ayudas y prebendas interesan a los trabajadores más que el salario según los empresarios, pero el otorgarlas está condicionado a su rendimiento productivo: desempeño, antigüedad y compromiso con la empresa.

Es otorgar una bonificación adicional a lo legalmente establecido, sea en especie o en dinero. Una recurrente manera de asegurar la lealtad.

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
4A1 Motivaciones del trabajador							
1. Lo económico es lo más importante	0	0	1	9.1	0	0	1
2. Lo económico es igualmente importante junto con otros factores 1 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8	5	83.3	5	45.4	2	40.0	12
3. Lo económico es menos importante que otros factores 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9	1	16.7	5	45.4	3	60.0	9
	6	100.0	11	99.9	5	100.0	22

* *Sonsacar: desear y realizar acciones de convencimiento para atraer al trabajador ajeno, que constituye un acto de deslealtad que cubre tanto al empresario como al trabajador dentro de los códigos de honor prevalecientes en la región.*

Sólo un empresario del grupo de los DEP considera que la mayor motivación que un trabajador tiene para trabajar es la remuneración económica.

La respuesta que mayor frecuencia obtuvo fue: a la par que lo económico existen otros factores que intervienen con igual peso para convocar la voluntad del trabajador, a lograr un desempeño óptimo, entre los cuales figuran: un ambiente físico y humano agradable, satisfacciones personales tales como sentir que se hace parte de algo importante, seguridad, respaldo, estabilidad, etc. Así opinaron el 83.3% de los DEE, el 45.4% de los DEP y el 40.0% de los Gerentes.

Incluso el 16.7% de los DEE, el 45.4% de los DEP y el 60% de los gerentes, opinaron que el factor económico era menos importantes que los mencionados arriba, agregando a la lista el poseer algunos signos de diferenciación social, prestigio, como el factor determinante de su motivación.

Las políticas de bienestar salarial o prestacional no son más que un aspecto de la utilización racional de un capital, puesto que el salario es ante todo una fracción de este, antes de convertirse en el ingreso de un trabajador. Elmo Roper, citado por Godelier, concluyó al terminar una vasta encuesta, que la jerarquía de los deseos de los trabajadores que había estudiado era:

1. Seguridad: poseer un trabajo con un salario razonable y sin el temor a ser despedido.
2. La esperanza de progresar
3. La consideración en las relaciones de trabajo
4. La dignidad ⁶¹

Las distintas áreas de la Ciencia Social, emprendieron estudios tendientes a desentrañar las actitudes y aptitudes de los trabajadores, y sobre las diversas formas de organización en lo tocante al ejercicio de la autoridad, que aportaron aspectos desconocidos del funcionamiento industrial y del comportamiento social de los trabajadores, en el sistema capitalista, para resaltar los criterios del comportamiento racional del trabajador.

61 GODELIER, Maurice. *Racionalidad e Irracionalidad en Economía. Siglo XXI, Bogotá, 1978.*

El trabajador racional participa activamente en el funcionamiento de la empresa y hace suyo el interés de esta, que no es otro que el de lograr la utilidad máxima: es esta una racionalidad complementaria, derivada y dependiente, que el trabajador debe tener para que la racionalidad del capitalista sea plenamente efectiva y para que por encima del capitalista mismo, el sistema funcione sin contradicciones insuperables.

Adhesión e integración son pues, las condiciones de esta participación activa y su logro reduce o evita la existencia, de conflictos o tensiones que puedan poner en peligro el funcionamiento normal de la empresa, o por lo menos, de su expresión dañina.

Al respecto March y Simón citados por Godelier afirman que es necesario crear tensiones óptimas:

"Por tensión debe entenderse el hiato entre el nivel de aspiración y el nivel de logro. Si el logro rebasa demasiado fácilmente la aspiración se produce una apatía; si la aspiración se encuentra claramente por encima del logro, es la frustración o la desesperación, con el condicionamiento correspondiente. En el primer caso, no hay motivación para la innovación; en el segundo, reacciones neuróticas se mezclan a la innovación real. La tensión óptima se ubica en el momento en el que la zanahoria se halla un poco adelante del burro"⁶².

4G₁ Este aspecto tiene que ver con la productividad y la valoración atribuida a los factores que la determinan. Corresponde a la pregunta No.48: ¿A qué aspecto le atribuye mayor peso para lograr la eficacia, control y precisión en la producción, en general para conseguir el éxito en las metas productivas?

Las opciones encontradas fueron las siguientes:

1. Quienes consideraron que el éxito en las metas es el resultado de una convergencia de los diferentes factores de la producción entre los cuales se mencionan:

"Máquinas con manual, personal entrenado, materia prima óptima, supervisor atento al mantenimiento y un buen departamento de mercadeo que sepa vender".

⁶² *Idem.* p. 37.

Cubren las respuestas que mencionan la combinación de tecnología y voluntad, expresiones como las siguientes:

"Un sistema de trabajo que involucra todo... es como una estrella que tiene convergencias donde se unen los diferentes picos y cuando se llega a esa convergencia se logra la excelencia".

"... Hoy por hoy uno no puede ir cojo porque el mercado es demasiado exigente y es muy duro con uno cuando se equivoca".

"Primero que todo el entrenamiento continuo: rutinas en los procesos, procedimientos que se deben convertir en una segunda naturaleza. Lo más importante es lograr homogeneizar los procesos... La gente tiene que aprender a hacer siempre las cosas igual y uno tiene que darle las herramientas para que lo pueda lograr".

"Llevar a la gente a que piense que el resultado del trabajo y el trabajo mismo tiene que ser una forma de vida organizada, concentrada con unas herramientas que lo hagan más confortable y más fácil".

2. Quienes le atribuyen mayor importancia a los factores motivacionales desencadenantes del compromiso del trabajador con la empresa. La prevalencia de esta opción en las respuestas de los entrevistados, es un indicador de la baja capacidad financiera y de la escasa inversión tecnológica, deficiencias que se pretenden compensar con la implantación de formas intensivas de trabajo a base de motivación, voluntad y empeño.

"Colaboración de la gente, insistencia en los proyectos... empujar a la gente y no dejar las cosas para después".

"... Por muy sofisticada que sea la tecnología, si quien la maneja está desmotivado puede dañarla, pararla cada vez que lo desea. Son las personas las que hacen rendir el trabajo de las máquinas; éstas son solo herramientas, las metas las pone el hombre".

"El aspecto determinante es la voluntad que tenga la gente de planta, las ganas, la motivación, el sentirse bien tratado y con bienestar. La organización, la normalización, el mejoramiento continuo no son posibles sin ese ingrediente. Ni los controles estrictos ni la competencia permiten logros duraderos".

"A la calidad de las relaciones humanas que sea capaz de tener... La persona es la primordial materia prima, el resto viene de los productos en el mercado... el tiempo le ha demostrado el acierto de dirigir así a las personas porque se vuelve un estilo de vida y no solamente un estilo de trabajo... La tecnología humana es mucho más importante que la tecnología mecánica, electrónica e informática... El desarrollo humano es equiparable al mantenimiento preventivo".

que se les hace a las máquinas y equipos. Para que el funcionamiento de una organización sea óptimo debe atenderse las necesidades tanto físicas como de conocimientos y de apoyo... ”.

3. Las expresiones que ponen por delante los factores organizacionales y tecnológicos han incursionado en el mercado productivo internacional y saben que el problema no es de voluntad sino de capacidad competitiva y aprovechamiento de oportunidades de mercado.

Expresiones como ésta reflejan la situación planteada:

“Es fundamental desde el principio establecer un plan que consulte la mejor tecnología existente para la empresa que no puede concebirse desde una perspectiva limitada solo a mercados regionales; debe estar en capacidad de defenderse en un mercado mundial que cada vez es mucho más difícil. El hacer las cosas bien hechas no basta para conseguir mercados, ni siquiera el precio sino el servicio al cliente, la estabilidad, la continuidad... Hoy lo que cuenta es la fuerza y solidez de la organización, el que pueda garantizar cumplimiento; la ISO 9000 certifica eso.

Aspectos observados	Grupos Empresariales		DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%			
4G ₁ Factores que determinan la productividad									
1. Combinación de tecnología y voluntad	3	50.0	3	27.3	2	40.0	8		
2. Factores motivacionales	3	50.0	5	45.4	1	20.0	9		
3. Tecnología, factores organizacionales y conocimiento del mercado	0	0	1	9.1	1	20.0	2		
4. Mixta 2 – 3	0	0	2	18.2	1	20.0	3		
	6	100.0	11	100.0	5	100.0	22		

El aspecto 4G₁ consultaba sobre los aspectos que a juicio de los empresarios, determinan la productividad en sus empresas y el resultado fue que los factores motivacionales arrojaron la mayor frecuencia, siguiéndole en importancia la combinación de factores tecnológicos unidos a la voluntad de los trabajadores. El factor que menor frecuencia obtuvo fue aquel que consideraba que el éxito en las metas productivas depende exclusivamente de factores tecno-organizacionales, que son los únicos que pueden garantizar capacidad competitiva; sistemas en los cuales nada se deja al arbitrio o voluntad de los operarios.

El comportamiento por grupos empresariales fue así: 50% de los DEE, 45.4% de los DEP un 20% de los Gerentes privilegiaron los factores motivacionales como principales determinantes de la productividad en sus empresas.

50% de los DEE, 27.3% de los DEP y 40% de los Gerentes consideraron que conjuntamente con los factores motivacionales debe poseerse una estructura tecnológica capaz de proporcionar la productividad creciente.

Ninguno de los DEE, 9.1% de los DEP y 20% de los Gerentes consideran que la productividad depende solo de factores tecno-organizacionales, y que los procesos y exigencias del mercado no pueden dejarse al arbitrio o voluntad de los operarios.

18.2% de los DEP y 20% de los Gerentes consideraron que además de los factores tecno-organizacionales deben los trabajadores estar bien motivados.

Los mecanismos mediante los cuales un empresario transforma en fuerza de trabajo una fracción de su capital para lograr el mejor uso de ella, es una parte y un aspecto de la racionalidad empresarial. Obtener el mejor empleo de la fuerza de trabajo es actuar directamente sobre los factores que incrementan la productividad y varias son las maneras de lograrlo.

A principios de siglo Taylor marcó la pauta con sus investigaciones tendientes a eliminar el desperdicio de movimientos y por ende de tiempos y "determinar las cadencias adaptadas a los ritmos de las máquinas. Es decir, una adaptación ante todo fisiológica de la maquinaria humana a la mecánica industrial"⁶³.

Su axioma perfectamente cuestionable es que "existe una y solo una manera optima de hacer las cosas ("one best way"). El trabajador racional es por tanto el que realiza el trabajo según las "mejores normas" y economiza movimientos, es decir, dinero de la empresa y para alentararlo a ello y crear la emulación, se ofrece un sistema de primas, bonificaciones e incentivos de diversa índole.

La dirección científica del trabajo se propone crear el reflejo condicionado más rentable para la empresa, el autómatas humano

63 GODELIER, Maurice. "Racionalidad e irracionalidad en economía", ob. Citada. Siglo XXI editores, octava edición en español, 1978. p. 36.

productivo, condicionado físicamente y estimulado psicológicamente con la idea de prestigio, que se deriva de la posibilidad de obtener factores materiales diferenciadores tales como primas, bonificaciones, regalos, reconocimientos públicos, etc.

"Dicho punto de vista conductista, fue pronto cuestionado ya que se percibió que para obtener el mejor empleo de las capacidades productivas de los trabajadores, era preciso tomar en consideración también la afectividad, las motivaciones, los deseos y las relaciones personales de los trabajadores. Desde las célebres investigaciones de Elton Mayo hasta las recientes investigaciones sobre dinámica de grupos, psicología social y sociología, se multiplicaron los trabajos sobre las aptitudes y actitudes de los trabajadores y sobre las formas de organización y de autoridad que los impulsan a aumentar o a inhibir su productividad y su iniciativa... En último término, por tanto, si el trabajador no quiere por sí mismo volverse racional o razonable, la ciencia le ofrecerá una parte de los medios para llevarlo, a pesar suyo, a este resultado. Crozier en el prólogo a la obra de March y Simón afirma... "En efecto, a partir del momento en que se ha comprendido que el hombre es también un ser afectivo y que las investigaciones científicas permiten conocer las determinaciones de su afectividad, se vuelve difícil no servirse de estos conocimientos para manipularlo"⁶⁴.

Las investigaciones de este corte presuponen que existe una coincidencia de intereses entre el empresario y el trabajador y entre ellos y la sociedad, y sobre dicha presuposición construyen las teorías del equilibrio y del bienestar; sin embargo, es fácil constatar que el móvil de las mejoras salariales, tiene su origen en un miedo no confesado por los empresarios de que una "acción rebelde" de sus trabajadores, eche a pique sus esfuerzos y su patrimonio, y de que son precisamente ellos los que tienen más que perder. La historia de las luchas sindicales lo ha demostrado.

4A₂ La pregunta apunta a identificar el tipo de peticiones, regularmente expresadas por empleados y trabajadores y si ha habido lugar a negociaciones. En las encuestas encontramos que hay empresas que disponen de mecanismos formales para incentivar a los trabajadores para que presenten sugerencias creativas, encaminadas a elevar beneficios a la empresa. En consecuencia hemos identificado los siguientes grupos de peticiones con su respectiva forma de solución:

⁶⁴ *Idem.*

Peticiones que tienen que ver con:

1. Organización y/o proceso de trabajo: entre las cuales están: cambios de horarios, mejoramiento en procesos de fabricación de piezas y de empaçado, reacciones a cambios de turnos, propuestas técnicas puntuales, cambios en métodos.
2. Prestaciones y remuneración tales como, negociaciones sobre salario, incrementos de auxilios de maternidad, gafas, primas, etc.
3. Prebendas para la familia: préstamos para vivienda, bienestar familiar, fiestas para los niños, excepciones en los requisitos para préstamos.
4. Bienestar laboral y capacitación: becas y permisos para estudiar, buen trato, capacitación, transporte.
5. Existen canales formales para incentivar y recepcionar sugerencias (sindicatos, comités, sistemas de incentivos, plan de sugerencias).
6. Las propuestas son individuales esporádicas y espontáneas.

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
4A ₂ Tipología de las peticiones que hacen los trabajadores							
1. Mejoramiento organizacional y de procesos de trabajo con canales formales 1 + 5	2	33.3	1	9.1	1	20.0	4
2. Remuneración, prebendas y bienestar, capacitación con canales para su formulación	0	0	1	9.1	1	20.0	2
3. Mejoramiento de organizaciones y procesos sin canales formales 1 + 6	1	16.7	4	36.4	0	0	5
4. Remuneración prebendas y bienestar sin canales formales (2 + 3 + 4) + 6	3	50.0	5	45.4	3	60.0	11
	6	100.0	11	100.0	5	100.0	22

Este aspecto contrasta con la información arriba analizada, respecto a lo que piensan los empresarios estudiados frente a la motivación de sus trabajadores, a los factores que determinan la productividad, según los cuales, la motivación económica es igual o menos importante que otro tipo de motivaciones, tales como el ambiente, satisfacción con lo que se hace, estabilidad, prestigio, etc.

Cuando se preguntó acerca de la naturaleza de las peticiones elevadas ante los jefes para obtener algo que favorezca las condiciones de su

trabajo y de su salario, se encontró que la respuesta que tuvo mayor acogida fue la que tiene que ver con la remuneración, prebendas y bienestar aunque sin disponer de canales institucionales para recibir tales propuestas; por grupos tenemos: tres, 50% de los DEE, cinco, 45.4% de los DEP y tres, o sea 60% de los gerentes.

Las sugerencias que tienen que ver con el mejoramiento de la organización y procesos, aunque sin canales institucionales para recibir tales propuestas, son un 16.7% de los DEE, 36.4% de los DEP y ninguno de los gerentes.

El mejoramiento organizacional y de procesos de trabajo con canales formales para incentivar y recibir propuestas, se presentó sólo en cuatro empresarios: dos de los DEE, uno de los DEP y un gerente.

Llama la atención este resultado pues contradice en parte el resultado obtenido en el aspecto 4A₁, según el cual 12 de 22 empresarios aseguraron que el aspecto económico era igualmente importante que otros factores como el ambiente, satisfacciones personales, estabilidad y el sentimiento de la propia importancia, y nueve aseguraron que lo económico era menos importante que aquellos y otros factores como el prestigio; sólo uno confesó que lo económico era lo más importante para los trabajadores.

Reinhard Bendix relata en "Trabajo y autoridad en la industria" que una consigna muy extendida en Estados Unidos a partir de 1930, fue considerar al obrero como un ser humano digno de respeto y un ser capaz de actuar no sólo por dinero sino por el sentimiento de la importancia de lo que hace. El empleador que declarase que los obreros preferían el dinero al bienestar, era tachado de reaccionario en una revista de administradores que circulaba en la época.

Dos empresarios: uno de los DEP y uno de los gerentes ubicaron las peticiones en el rango de la remuneración, prebendas y capacitación, afirmando además poseer en su empresa dispositivos formales para su recepción.

Las solicitudes que tienen que ver con el mejoramiento de los sistemas organizativos, ampliación de canales de participación, mejoramiento en los procesos y métodos, en fin, propuestas técnicas que ayuden a ser más eficaces los movimientos productivos, con los correspondientes canales formales para su formulación, solamente fue reseñada por cuatro empresarios: dos de los DEE, uno de los DEP y uno de los gerentes.

Estos resultados pueden significar varias cosas: los trabajadores Taylorizados con una rígida estructura organizativa, centralización de

poderes de mando y estricta división del trabajo, han interiorizado su papel de operadores, dejando al staff de técnicos y gerentes la responsabilidad en el logro de las metas productivas, asunto que sienten ajeno, mientras que velar por obtener mejoras salariales y algunas ventajas adicionales se percibe como lo único verdaderamente suyo.

Sin embargo, es también posible que esta actitud sea la contraparte de una actitud correspondiente en los empresarios, ya que de 22 sólo seis dijeron tener en sus respectivas empresas dispositivos formales para incentivar y recibir sugerencias. Más adelante se analizará en detalle esto en el aspecto 4F₁ sobre las posibilidades de aporte de trabajadores no calificados.

Estructuras de autoridad cerradas, baja capacitación en los obreros y débil sentido de participación, se conjugan para inhibir dinamismos fértiles capaces de impulsar procesos innovadores eficaces en el seno de cualquier organización.

4D₃ La pregunta No. 43 consulta sobre la concepción que el empresario tiene acerca del trabajador; de las opciones encontradas formamos cuatro grupos así:

1. Aquellas que los ven como un factor de producción, una inversión valiosa, costo o recurso del cual dispone para obtener beneficios, que dará tanto rendimiento cuanto mayor sea su capacitación.
2. Aquellas que los consideran como socios o colaboradores, obedecen a una consideración de la empresa como organismo o conjunto de relaciones interdependientes, que integra conceptos tales como el de la división técnica y jerárquica del trabajo y de la cooperación y ayuda mutua como condición de supervivencia de la empresa:

"Es la persona de la cual se depende y cubre en funciones que el empresario no puede asumir directamente, aunque no se involucra a nivel personal".

La idea de colaborador sugiere la atenuación de escalas jerárquicas, privilegiando la diferenciación funcional impuesta por la división del trabajo, en las cuales el concepto de subalterno se diluye en el de equipo:

"El que trabaja para otro sólo hace lo que ese otro ordena. Las cosas no deben depender de las personas sino de las metas de la organización y de la coordinación del equipo".

La idea de socio sugiere además que el trabajador corre ciertos riesgos compartidos con el empresario; continuamente éste recurre al argumento de que de la calidad de su trabajo depende la supervivencia de la empresa y por lo tanto la del empleo.

3. Aquellos empresarios que lo consideran amigo y compañero, admiten diferenciaciones funcionales, pretenden eliminar las jerarquías y dicen sostener con los trabajadores un trato igualitario (estas ideas hacen parte de lo que podría llamarse una mentalidad paternalista).
4. Los gerentes coinciden en considerar al trabajador como un compañero admitiendo que comparten con ellos su condición de asalariados.

Hubo quien afirmara que los resultados de la empresa dependen del concepto que se tenga del trabajador:

"Cuando se es autoritario y negrero, los resultados podrán ser positivos sólo provisionalmente".

El determinar formas, tiempos y movimientos para realizar las tareas con el fin de encontrar la relación óptima e imponerla de manera estandarizada a los participantes en el proceso fue la contribución de Taylor al incremento de la eficiencia; creía además, que la elevación de ganancias mutuas así lograda, dejaría sin piso sobre el cual sustentarse el conflicto entre capital y trabajo.

La administración científica del trabajo contribuiría a eliminar los juicios arbitrarios y anticuados métodos dictatoriales e introduciría la idea de COOPERACION eliminando el concepto de sumisión del obrero; jefes y obreros se regirían por igual con reglamentos y normas impersonales.

La aceptación de estos postulados taylorianos, requería de una revolución mental por parte de empleadores al pretender sustituir el ejercicio personal de la autoridad por la dirección científica, y al hacer depender la prosperidad de la empresa, alcanzando el máximo de eficiencia en la producción, de la decisión y capacidad del obrero. De esta manera la responsabilidad productiva se desplazaba del gerente al obrero. Vale mencionar que esta idea de cooperación no fue comprendida por la mayoría de empresarios; muy pocos empleadores aceptaron en su totalidad la obra de Taylor; la mayoría adoptó solo algunos aspectos instrumentales de su enfoque, justamente aquellos que Taylor consideraba menos sustanciales; con el agravante de que a sus problemas ya de por sí

complejos, se les sumaba la incertidumbre generada por una tal, ciencia que no resultó ser tan comprensible para ellos, ni mucho menos tan inequívoca como los viejos principios que se ajustaban de maravilla a sus necesidades justificatorias. Su aplicación en principio lejos de contribuir a la armonía, sumió a los empresarios en debates intelectuales para los cuales no estaban preparados. Fue entonces evidente que los expertos, no eran de una misma opinión.

En 1920 en Estados Unidos se ofrecían las imágenes de SOCIOS de la empresa económica refiriéndose al capital, los directores y el trabajo.

A partir de 1930 el trabajador se presenta como un factor de producción que tiene un costo y un rendimiento que se requiere combinar con los demás factores de producción, para obtener un producto cualquiera. El problema de la utilización racional radica según Godelier, en: 1° Determinar la tasa óptima del salario y del empleo que maximice las utilidades de la empresa, teniendo en cuenta la productividad de este factor; 2° Determinar los factores que influyen sobre la productividad del trabajador y actuar sobre ellos

Si bien es cierto que el común denominador de todos los enfoques directorales había sido un esfuerzo por obtener la cooperación y la lealtad de los obreros, aumentar la eficiencia y combatir los sindicatos, y que a pesar de la diferencia de matices, todos apuntaban, a su manera, a reafirmar la autoridad del director, también lo es que Taylor primero, y los psicólogos industriales después, contribuyeron a desentrañar y evaluar la situación ideológica de su ejercicio.⁶⁵

En los empresarios manizaleños objeto de este estudio la situación se presenta de la siguiente manera:

Aspectos observados	Grupos Empresariales		DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	#	%	
4D3 Concepto de Subalterno	#	%	#	%	#	%	#	%	
1. Factor productivo, costo de la producción	1	16.7	1	9.1	0	0	0	0	2
2. Socio colaborador: mutua necesidad	1	16.7	7	63.6	1	20.0	1	20.0	9
3. Amigo, compañero es un asalariado como todos	1	16.7	2	18.2	4	80.0	4	80.0	7
4. Mixta: costo, beneficio para ambos 1- 2	3	50.0	1	9.1	0	0	0	0	4
	6	100.0	11	100.0	5	100.0	5	100.0	22

65 BENDIX, Reinhard. *Trabajo y autoridad en la industria*. Buenos Aires: Universitaria, 1966. p. 311

El concepto de subalterno que predominó fue el de considerarlo SOCIO y COLABORADOR es decir, una consideración basada en el sentido de mutua necesidad obtuvo una frecuencia de nueve así: uno de los DEE, siete o sea el 63.6% de los DEP y uno de los gerentes.

Le sigue en importancia el considerarlo AMIGO o COMPAÑERO, un asalariado como todos, sobre todo por cuatro el 80% de los gerentes, dos el 18.2% de los DEP y uno 16.7% de los DEE.

Cuatro conciben la combinación entre COSTO BENEFICIO para ambos, empresario- trabajador, tres o el 50% de los DEE, uno 9.1% de los DEP y ninguno de los gerentes.

Solo dos empresarios mencionaron que consideraban a los trabajadores como FACTOR PRODUCTIVO, es decir como uno de los costos de la producción o como un recurso que hay que administrar tan eficazmente como los demás; uno de los DEE y uno de los DEP piensan de esta manera.

Los anteriores datos contrastados con los elementos teóricos anotados arriba, dan una idea del carácter de unos empresarios influenciados por algunas de las concepciones tayloristas penetradas al país por Alejandro López y que hicieron parte de la doctrina empresarial que se difundía en la Escuela de Minas en Medellín, y que en gran medida sirvió de modelo organizacional y tecnológico en las empresas antioqueñas⁶⁶ y en las primeras empresas caldenses; quizás sea este el aporte académico de las universidades en sus escuelas de Ingeniería Industrial, sobre todo porque la mayor frecuencia de la opción considerar al trabajador como socio o colaborador y basar la relación en consideraciones de mutua necesidad se encuentra en los dueño-empresarios profesionales.

El considerarlo amigo o compañero se debe quizás a la forma como han penetrado estrategias organizacionales, que tratan de aplanar las jerarquías, pero sobre todo entre los gerentes quienes encuentran que su posición directiva es transitoria y está sometida a la aleatoriedad de las corrientes modernizantes, de las condiciones del mercado laboral, y sobre todo, dadas las perspectivas de la crisis, a la azarosa posibilidad de las empresas para las cuales trabajan, de permanecer en el mercado por un tiempo muy prolongado.

⁶⁶ MAYOR MORA, Alberto. *Trabajo y Productividad en Antioquia. Tercer Mundo, Bogotá, 1964.*

4D₁ Este aspecto pretende captar las cualidades personales, laborales y organizacionales de los trabajadores, que los empresarios valoran de manera más positiva y deseable. Las respuestas obtenidas son reveladoras de aquellos aspectos de su mentalidad directiva que los ubica como tradicionales o modernos de acuerdo a la primacía atribuida a valores puramente personales, técnicos o laborales u organizacionales.

Fue así como agrupamos los temas mencionados por los empresarios en tres bloques de respuestas así:

1. Los que tienen que ver con cualidades personales, relacionadas con un comportamiento ético, no solamente observado en la empresa sino en la vida familiar cotidiana, es decir: la demanda por poseer un conocimiento del personal de la empresa, que trascienda las consideraciones puramente funcionales y contractuales, es expresada a través de valores tales como: honradez como principio de vida, honestidad, rectitud, decencia, bondad.

La concordancia entre lo que se dice con lo que se hace y la claridad para expresarlo: autenticidad, sinceridad, transparencia, franqueza, receptividad a la crítica. Y unas actitudes favorables a la convivencia tales como la amabilidad, empatía, respeto y buenas maneras para con los jefes y compañeros.

2. Características personales relacionadas con el desempeño laboral y en general actitudes frente al trabajo y a la empresa, entre las cuales destaca la responsabilidad y el autocontrol, es decir, que cada quien haga lo que le corresponda en el tiempo oportuno sin necesidad de supervisión.

Los empresarios valoran en alto grado la mística, que genere en el trabajador gusto, voluntad, disponibilidad y compromiso (entrega personal) con lo que hace, por encima de consideraciones personales o económicas y en menor grado acatamiento y lealtad a la empresa, aspecto considerado fundamental sólo para algunos.

Dentro de estas características figuran también las que tienen que ver con aptitudes cognitivas naturales y adquiridas que capacitan al trabajador para un desempeño eficaz: Tener ingenio, inteligencia, recursividad, creatividad, capacidad para proponer soluciones, actitud positiva frente a los problemas, que sepan tomar decisiones y tengan capacidad para asumir riesgos, aceptar críticas y reconocer errores. Llama la atención la recurrencia de la valoración atribuida

a las cualidades personales referidas a la actitud más que a la aptitud.

- Otro grupo de cualidades deseables, mucho más especializadas que dan cuenta de concepciones organizativas más evolucionadas o en todo caso, mejor adaptadas a estilos de dirección modernos, se relaciona con la capacidad para acogerse a mínimos parámetros organizacionales, infundir seguridad en los compañeros, generar actitudes cooperativas, tener capacidad de asumir posiciones de liderazgo, actitudes de escucha, ser receptivos a la comunicación, tener profundidad en los criterios y conceptos y saber cuestionar razonadamente las decisiones del gerente, poseer facilidades de participación; que participen activamente en la transformación y progreso de la empresa, tengan habilidad comunicativa, capacidad para trabajar en equipo, receptividad para las ideas del otro, objetivos y metas claras e iniciativas y métodos para alcanzarlas; características estas que se esperan sobre todo de los cuadros directivos, medios y ejecutivos.

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
4D ₁ Cualidades personales y laborales valoradas más positivamente							
1. Características personales, ética de vida: honestidad, bondad, buenas maneras...	3	50.0	4	36.4	1	20.0	8
2. Características personales relacionadas con el desempeño, responsabilidad, compromiso...	1	16.7	1	9.1	1	20.0	3
3. Habilidades organizativas, participación, comunicación, tener criterios	0	0	1	9.1	1	20.0	2
4. Mixta actitudes personales y laborales	2	33.3	5	45.4	2	40.0	9
5. Mixta actitudes personales y organizativas							
	6	100.0	11	100.0	5	100.0	22

Este aspecto contiene elementos reveladores acerca de las características de los empresarios entrevistados; más allá de las aptitudes conocimientos y destrezas que los trabajadores puedan ostentar, son las actitudes personales las que más altamente son valoradas por ellos. 17 de 22 empresarios consideran importantísimo que sus trabajadores posean una ética de vida impecable, en la cual consideran que la honestidad, la bondad y hasta las buenas maneras no pueden faltar; de estos 17, nueve

le agregan las características personales, algunas cualidades laborales y habilidades organizativas y ocho privilegian la certidumbre de que sus trabajadores sean buenas personas en sus vidas privadas.

El poseer habilidades organizativas, capacidad de participación activa en la solución de problemas, criterios y habilidades comunicativas, apenas es percibido por dos de los empresarios: uno de los DEP y uno de los gerentes.

Las características personales relacionadas con el desempeño, tales como la responsabilidad, mística y la preocupación permanente por hacer las cosas bien es demandada por uno de cada grupo de empresarios, lo cual nos habla del enorme peso que tienen las características personales sobre las habilidades laborales en la población estudiada.

Las exigencias para el enganche de personal se inclinan hacia la confianza en la lealtad y docilidad de sus subalternos, propia de estructuras organizativas con presencialidad directa y permanente del patrón en todos los espacios de la fábrica. Es así como esta situación se presenta en el 50% de los DEE y en el 36.4% de los DEP y en uno 20% de los gerentes.

Las habilidades organizativas y capacidades para la participación que podrían representar ventajas enormes para canalizar iniciativas y lograr incrementos considerables en la productividad, elevado a principal factor productivo por los japoneses, está totalmente ausente en el grupo de los DEE y solo es considerado como valor por uno de los DEP y por uno de los gerentes.

4D₂ Defectos de los trabajadores más indeseables para los empresarios. La pregunta No. 42 pedía a los empresarios reconocer las características laborales que consideraban más nefastas para la empresa y a partir de ellas completar el cuadro de sus valores. Llama la atención la gran homogeneidad en las respuestas ya que identificamos sólo dos líneas de valoración así:

1. Características indeseables que se originan en la personalidad del trabajador: La mayoría de ellas se refieren a faltas contra la verdad tales como la mentira, la falsedad, el engaño, la simulación y faltas contra la integridad propia o ajena como la deshonestidad, la grosería, el mal genio y la envidia.
2. Características indeseables derivadas de su relación con la empresa entre las cuales sobresalen las faltas contra la propiedad: falta de honradez, irresponsabilidad, indolencia, superficialidad,

arbitrariedad, actuar sin pensar o siguiendo vicios de otros. No saber comunicar claramente las ideas, andar por las ramas, sacar disculpas para todo, evasión, falta de iniciativa, hacer mal su trabajo, no saber oír, hacer las cosas porque toca y sólo lo que le toca. Para directivos imponer órdenes sin explicarlas y subvalorar las capacidades de sus trabajadores y compañeros.

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
4D ₂ Defectos más indeseables de los trabajadores							
1. Características originadas en la personalidad: falsedad, agresión, deshonestidad	4	66.7	2	18.2	1	20.0	7
2. Características derivadas de su relación con la empresa y el trabajo	0	0	7	63.6	2	40.0	9
3. Mixta: Características personales y laborales (1 – 2)	2	33.3	2	18.2	2	40.0	6
	6	100.0	11	100.0	5	100.0	22

Aquí se presenta nuevamente que los faltas menos toleradas por los empresarios son las que se originan en características propias de la personalidad de sus trabajadores tales como la falsedad, la agresión, la deshonestidad y el no ser confiables. Prevalece en el 66.7% de los DEE, en el 18.2% de los DEP y en el 20% de los gerentes.

Las características derivadas de la relación con la empresa y con el trabajo, en si misma no es considerada defecto por los DEE, pero si por los DEP con una frecuencia del 63.6% y por el 40% de los gerentes. Para quienes la disciplina laboral es el fundamento del orden empresarial.

33.3% de los DEE, 18.2% de los DEP y 40% de los gerentes exigen de sus trabajadores tener características personales favorables a la vida en comunidad sin conflictos sustanciales, unidas a condiciones laborales propicias para un desarrollo sin tropiezos.

4B DETERMINANTES DEL EXITO PERSONAL

4B₁ Pretende establecer las consideraciones de los empresarios acerca de los factores de los cuales depende el éxito personal. La multiplicidad de opciones en las respuestas nos llevó a agruparlas en los siguientes aspectos:

1. Actitudes frente al trabajo: Entre las cuales sobresalen frases que ponen de presente la austeridad y el sacrificio, tales como constancia, dedicación, compromiso, entrega total a la empresa, presencia permanente, disciplina, autoexigencia, empeño, tenacidad, insistencia, perseverancia, esfuerzo, voluntad, concentración, responsabilidad y capacidad de lucha.

Y otras que muestran formas hedónicas frente al trabajo, tales como la satisfacción personal de alcanzar una meta, sin poner por delante el beneficio económico, tener capacidad para disfrutar, tener gusto por lo que se hace y quererlo; consideración del trabajo como una forma de vida, como cualidad más que como oportunidad.

2. Actitudes frente a la vida: Tales como honestidad, transparencia, respeto, dignidad, seguridad, decisión, firmeza, realización de la personalidad, ser consecuente con lo que se dice, se piensa y se hace, ser exigente en el trabajo y a la vez complaciente en los gustos, el carisma, el sentido común; la satisfacción que produce resolver problemas y encontrar caminos para mejorar. En este mismo grupo se incluyen frases que se refieren al optimismo, entusiasmo, ganas de trabajar, tener capacidad para asimilar fracasos y dificultades, no amilanarse, energía mental positiva, conjugar lo familiar, lo personal y lo laboral.
3. Un tercer grupo está conformado por expresiones que tienen que ver con aspectos organizacionales, manejo de personal y concepciones sobre la importancia atribuida al factor humano. Es de notar que este último aspecto presenta una derivación que va desde la sencillez en el trato con los trabajadores, como virtud personal que pretende restar importancia a las jerarquías, hasta las más depuradas formas de lograr lealtad y ventajas de los trabajadores, como contraprestación a un trato benevolente con ellos, algo así como el sentido que encierra aquello de que:

"Es poco práctico tratar mal a la gente porque ésta siempre encuentra la manera de desquitarse".

Sea por paternalismo o porque de todos modos y con desigual intensidad, todos los empresarios han estado siendo influidos por los discursos administrativos que cifran el éxito productivo en diversas formas de motivación, y en insertar el factor humano en la toma de las decisiones como eficaz mecanismo para lograr su compromiso con las metas de la empresa, hemos identificado como perteneciente a este grupo las siguientes expresiones:

Tener en cuenta a la gente, confiar en ella, pensar que obra de buena fe, involucrarla en las decisiones, tener buenas relaciones con los trabajadores, preocuparse por su bienestar y por ayudarles en la solución de sus problemas, ser justo con la gente, sencillez en el trato, considerarlos como compañeros de trabajo.

Tener claridad en lo que se quiere y saber comunicarlo, la reciprocidad en el trato con los trabajadores y clientes, las características de la gente con la que uno se rodea, saber escoger a la gente que posee lo que uno necesita.

Y factores explícitamente organizacionales, tales como no ser inmediatista, planeación conforme a metas, evaluación constante y a largo plazo, capacidad para organizar y tener un dominio de todos los detalles.

4. Llama la atención la escasa referencia hecha por los empresarios a factores que tienen que ver con la solvencia económica y el estado general de la empresa como determinantes del éxito, a este grupo pertenecen frases tales como: Ser cauteloso en el manejo del dinero, tener control en los proyectos y prever su viabilidad, la autonomía económica, la posibilidad de satisfacer las necesidades familiares, "*situación familiar organizada*" (forma regional de referirse a una vida sin afugias económicas), generar excedentes que puedan ser revertidos en crecimiento y desarrollo, darse gusto; saber identificar las oportunidades y que la empresa esté bien.
5. Más escaso aún es el hecho de considerar que el éxito depende del conocimiento y de su aplicación como herramienta para alcanzar los propósitos. La referencia a esto se hizo en los siguientes términos: Conocimiento, "preparación" (forma regional de referirse a la realización de estudios profesionales que aseguren una supervivencia holgada), cultivarse, desarrollo de las potencialidades.
6. Solamente un empresario acierta a mencionar la calidad, tanto en los productos como en el trato con la gente, como factores desencadenantes del éxito.
7. La suerte como factor impersonal y externo está presente en una de las respuestas.

Está clara la predominancia de consideraciones de índole personal tales como el talento, la energía mental positiva natural o cultivada, el magnetismo, el esfuerzo, tenacidad, disciplina y la capacidad para captar

y aprovechar oportunidades, antes que la capacitación, la información tecnológica, el dominio en las comunicaciones y la realización de las alianzas estratégicas que conduzcan a situaciones exitosas tanto personales como en grupo.

Podría concluirse entonces que la mayoría de los empresarios entrevistados considera, que el éxito personal es una recompensa a las virtudes antes mencionadas, de las cuales ellos se sienten poseedores y no una consecuencia del uso de mecanismos académicos, tecnológicos, científicos informacionales y de la informatización en las comunicaciones, tanto como de la disposición a proveer, buscar y obtener información como factor productivo en una época de apertura y globalización.

Ningún empresario atribuye al talento una condición para alcanzar el éxito.

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
4B ₁ Factores de los cuales depende el éxito personal							
1. Actitudes frente al trabajo compromiso, gusto 1 + 2 + 3	4	66.7	4	36.4	4	80.0	12
2. Actitudes personales disciplina personal para administrar el dinero 2 + 3 + 4	2	33.3	3	27.3	0	0	5
3. Organización, administración, calidad, conocimiento, habilidades y destrezas para el desempeño	0	0	3	27.3	1	20.0	4
4. Factores aleatorios 7 + 2 + 3	0	0	1	9.1	0	0	1
	6	100.0	11	100.1	5	100.0	22

La respuesta que mayor frecuencia obtuvo (12 de 22) fue la que hacía depender el éxito de las actitudes que cada uno tuviera frente al trabajo, el compromiso con la empresa, concentrar esfuerzo, empeño, voluntad, empeñar la vida misma en el logro de las metas propuestas. 66.7% de los DEE, 36.4% de los DEP y el 80% de los gerentes creen en esta opción.

De las actitudes personales, la disciplina en el manejo del dinero, ocupó un segundo lugar con cinco respuestas favorables así: 33.3% de los DEE, 27.3% de los DEP; ninguno de los gerentes le atribuyó el éxito al ahorro.

Los factores organizacionales, las habilidades administrativas, el conocimiento, la calidad y las destrezas para el manejo del mercado, obtuvieron sólo cuatro respuestas favorables así: ninguno de los DEE, 27.3% de los DEP y el 20% de los gerentes

La consideración de factores aleatorios, indeterminados y por tanto, fuera de las posibilidades de control se presentó en solo un de los DEP. Ni entre los DEE, ni entre los gerentes se contempla el azar como fuente de éxito, dentro de su mentalidad pragmática es el esfuerzo, el tesón y las ganas lo que conduce al logro de las metas; predomina, pues un cierto voluntarismo que contrasta con el hecho de que ninguno le atribuye el éxito a la solvencia económica, a la preocupación por mantenerse informado, por actualizar tecnológicamente su empresa, ni al uso de ciertas estrategias organizacionales que convoquen la motivación de sus trabajadores como factores determinantes del éxito.

4B₂ La pregunta No. 38 pretendía establecer variaciones en el concepto del éxito respecto de que de él tenían los padres de los empresarios, dependiendo de las circunstancias socioeconómicas en su transformación intergeneracional y de la evolución de las condiciones desencadenantes de situaciones exitosas, pretendimos captar la continuidad o no de la impronta familiar en la mentalidad del empresario actual y el grado en que ha sido permeada por los modelos de hombre de éxito propios de la sociedad moderna, o si a pesar de sus acciones o formación, continúan actuando conforme a parámetros de valoración tradicionales.

Las opciones encontradas se codificaron con los números 1, 2 y 5 que comprenden aspectos análogos a los de la pregunta 4B₁, para visualizar si hubo continuidad o no de los valores profesados por los padres en sus hijos, ninguno de los entrevistados señaló que sus padres hubiesen tenido concepciones del éxito similares a los reseñados en los numerales 3, 4, 6 y 7 de la pregunta 4B₁, pero en cambio apareció un nuevo elemento en los padres, reseñado con el numeral 8.

1. Actitudes frente al trabajo: Trabajar mucho desde temprana edad y hasta que la salud lo permita, la fuerza del empeño, la tenacidad, no desfallecer ante las dificultades, el perfeccionismo, la disciplina, la confianza, asumir desde niño pequeñas funciones, la dignidad inherente a cada trabajo, el trabajo como centro de la vida y sentirse realizado con un trabajo bien hecho.
2. Actitudes frente a la vida: Virtudes morales cristianas, honradez, cumplimiento del deber, caridad, misericordia, honestidad, velar

por el bienestar de los demás, obrar correctamente y con principios arraigados, integridad, diligencia, dedicar igual tiempo al mejoramiento personal, familiar y laboral (equilibrio), moral buena como seguro para un éxito duradero.

5. Fuerte valoración de la "preparación" (educación, conocimiento, experiencia), talento, buscar la mejor manera de hacer las cosas, saber escoger asesores y brindar oportunidades y participación a los colaboradores; interés por mejorar, por aprender, desarrollarse, innovar, estudiar a pesar de las dificultades,

"A pesar de no tener instrucción alguna adoptó la educación como valor supremo" (sus hijos le enseñaron a leer y a firmar).

8. La austeridad como forma de vida, ahorrar, economizar, evitar gastos innecesarios, llevar una vida sencilla, situación familiar organizada, control y manejo de las situaciones, el ahorro como respaldo, el temor al riesgo, no ser especulador ni aventurero, ni confiar en la suerte, asociarse para trabajar sólo con amigos y rodearse siempre de ellos, la sencillez en el trato con la gente. (relaciona situaciones de control, dominio de situaciones debido a la confianza y temor a arriesgarse con desconocidos).

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
4B2 Evolución del concepto de éxito respecto al de los padres							
1. Actitudes frente al trabajo que son las mismas que frente a la vida	1	16.7	5	45.4	2	40.0	8
2. Preparación, educación, conocimiento	1	16.7	2	18.2	0	0	3
3. Austeridad como forma de vida 8 - 1 - 2	2	33.3	4	36.4	1	20.0	7
4. Mixta 5 - 8; 1 - 5; 2 - 5	2	33.3	0	0	2	40.0	4
	6	100.0	11	100.0	5	100.0	22

Prevalcieron en las respuestas dos aspectos íntimamente relacionados:

1. Las actitudes frente al trabajo que en los padres se confunden con las actitudes frente a la vida, dadas las características de una población carente de privilegios económicos heredados, descendiente de migrantes en su mayoría pobres o ricos venidos a menos, que un día decidieron desbrozar selvas en pos de una

esperanza, sin importar las penurias que tuvieran que enfrentar cuando se emprenden caminos desconocidos y destinos inciertos; "la leyenda negra" ⁶⁷ de la colonización parece más plausible al plantear la condición de pobreza de los colonizadores y la necesidad de encontrar tierras para sobrevivir, que la "leyenda rosa" según la cual fue el espíritu emprendedor cuasi heroico de un puñado de soñadores que aspiraban a que la historia les reconociese la gloria de fundar pueblos y ciudades.

Esta circunstancia forjó, quizás en la mente de los abuelos y padres de las actuales generaciones de empresarios, la idea de que solo tendrían acceso a los bienes que lograsen adquirir a punta de esfuerzo, trabajo, constancia, dedicación, ahorro y a la estima que pudiesen cultivar a través de una ética social basada en la honradez, el cumplimiento, la veracidad y la observancia aparente y a veces real de conductas familiares y sociales rígidamente pautadas.

2. Austeridad como forma de vida, característica que favorece la hipótesis del origen pobre de los colonizadores y la interiorización de la idea de que solo se puede poseer aquello que se sea capaz de defender, de cuidar y conservar; en comunidades de trabajo con similares grados de dificultad y sacrificio se aguza el sentimiento de igualdad de condiciones y el control sobre las posibles formas de abuso que unos quieran imponer sobre otros. El "regateo" de los precios o "barequeo" en los negocios es un rasgo idiosincrático reconocido sobre todo en las generaciones precedentes.

Ocho respuestas favorecieron la primera opción y siete la segunda para un total de 15 más cuatro que además de la austeridad como forma de vida agregaron actitudes frente al trabajo, lo cual representa 19 de 22 respuestas que privilegiaron estos factores como determinantes del éxito en los padres según sus hijos empresarios. Sólo tres aseguraron que para sus padres la educación, el conocimiento, la "preparación" constituía el factor decisivo para triunfar en la vida.

Bendix hablando de la forma como evolucionaron las mentalidades directivas en las primeras décadas en Estados Unidos, afirmó que el éxito y la riqueza fueron considerados signos primero de virtud y después

⁶⁷ JARAMILLO, Luis Jorge. *La Colonización Antioqueña*.

de progreso y la recompensa de los más aptos que se habían puesto a prueba en la lucha por la supervivencia; la pobreza era el resultado del fracaso o la consecuencia de la corrupción o la pereza.

El logro individual a través del esfuerzo, laboriosidad, ahorro y perseverancia, sirvieron de base a los empresarios estadounidenses para cimentar en ellos la idea de la autodependencia, que los liberó de toda responsabilidad social y de hacer caso al reclamo de autonomía por parte de los pobres. La democracia no va con los favores, pensaban, la pobreza no autoriza la pretensión de ayuda, ni la riqueza concede derecho a tener privilegios. Soberanía individual, independencia, igualdad y aceptación del propio estatus, fueron sus rasgos más sobresalientes, de la mentalidad protestante de los empresarios estadounidenses* permeados por la mentalidad católica.

No así en los pobladores de esta región para quienes las acciones de mutua dependencia generaron interacciones generalizadas con cadenas de servidumbres, de contraprestaciones, y estrechos lazos de solidaridad afincados por medio del compadrazgo, una deuda material o espiritual (favores oportunos) o simplemente con lazos familiares a través de matrimonios convenientes.

Para los hijos, empresarios de hoy, el éxito se deriva del talento, la iniciativa y la energía mental positiva cultivada o no; de factores "externos" como el conocimiento, la calidad o la capacidad técnica para enfrenar el mercado... La única evolución observada consiste en que los padres privilegiaron las actitudes frente a la vida y los hijos las actitudes frente al trabajo, pero tienen en común el creer que en las actuales condiciones tecnológicas y de mercado, la sola personalidad los puede sacar adelante.

La doctrina del esfuerzo tenaz y el magnetismo personal pretendió, durante las décadas que antecedieron a la primera guerra mundial, que el éxito fuera accesible a todos y no a unos pocos privilegiados. Los empleadores interpretaron que su triunfo en la lucha justificaba su autoridad y cualquier conflicto se sentía como la negativa del otro para participar esforzadamente en la competencia.

Con el desarrollo de estructuras tecnocráticas, a partir de Taylor, la imagen del empleador se transformó, de la de un hombre cuyo éxito en

* El desarrollo de esta caracterización puede verse en *"La ética protestante y el espíritu del capitalismo de Max Weber.*

el mundo lo convertía en conductor natural del orden industrial, a la de un conductor de hombres cuyo éxito dependía de una ciencia que ubicaba a cada individuo en el mejor tipo de trabajo, para el cual lo capacitaban sus condiciones naturales.

El hecho de que los empresarios objeto de nuestro estudio hayan dado tan poca importancia a los factores cognitivos organizacionales, calidad y capacidad técnica, los ubica como portadores de estructuras mentales tradicionales.

Pero esto puede entenderse desde otras perspectivas. En estudios sobre estructura social y cultural, Merton plantea que toda importancia extrema dada al éxito -cualquiera que sea el contenido que se le dé- atenuará la conformidad con las normas institucionales que gobiernan la conducta dirigida a conseguir la forma particular de "éxito", en especial entre quienes resultan socialmente perjudicados en la carrera de la competencia. Es el conflicto entre las metas culturales y la posibilidad de emplear medios institucionales -sea cual fuese el carácter de las metas- lo que produce la tendencia hacia la anomia"⁶⁸.

Esta teoría cultural afirma que los esfuerzos por alcanzar el éxito no constituyen algo que incumbe a los individuos, ni es algo que aparezca por casualidad, ni mucho menos algo propio de la naturaleza humana, sino que es una expectativa socialmente definida, por tanto posee normas específicas consideradas apropiadas para todos, independientemente de su suerte o de su situación en la vida. Lo cual no significa que a todos los individuos de la sociedad se les exija los mismos niveles de éxito, sino que las orientaciones culturales predominantes dan gran importancia a una determinada forma de éxito y encuentran legítimo que todos luchen por alcanzarlo.

De esta manera, considerar el éxito o el fracaso como resultado exclusivo de cualidades personales hace que el individuo sienta la doble culpabilidad de no alcanzar las metas culturalmente establecidas y de no poseer los talentos indispensables para lograrlas.

Toda vez que los medios necesarios para ponerse en tono de equilibrio comercial con el mundo desarrollado sean tan ajenos a las posibilidades objetivas de alcanzarlos por los empresarios locales, quizás la actitud más consecuente ante tales límites, sea reducir las aspiraciones. "... El evangelio del éxito ofrece también una filosofía del consuelo: como las

⁶⁸ MERTON, Robert K. *Teoría y estructuras sociales*. Fondo de Cultura Económica, México, 1964.

posibilidades de acumulación no corresponden al número de individuos capaces, debemos saber que sólo a unos pocos les es dable alcanzarlo".

Existe otro factor que debe ser tenido en cuenta para la caracterización de la mentalidad empresarial manizaleña que pretendimos realizar:

"El mandato moral de tener éxito, ejerce una presión para triunfar por procedimientos justos si es posible y por procedimientos sucios si es necesario... Aunque el mandato es al éxito por la virtud, los hallazgos de estudios al respecto demostraron lo que ya se había sospechado: que en el hacer dinero intervenía alguna otra cosa que la virtud".

"El hacer las cosas bien y gozar de buena reputación, debe considerarse éxito en sí mismo". Forjar prestigio basado en valores tales como: la honorabilidad, el cumplimiento, la ecuanimidad, la compasión y la justicia, ocupó la mente de esos pioneros conductores de negocios, cuyo resultado objetivo fue alcanzar "capacidad social de convocatoria" gracias a la cual obtenían ventajas comerciales respecto a otras personas llamadas "*aparecidos*" que por carecer de mecanismos y posibilidades de autopromoción, cerraban el círculo de participación a un puñado de familias identificables en el estudio de Manuel Rodríguez sobre el empresario industrial del Viejo Caldas.

Debe tenerse en cuenta que no todas las personas que comparten la misma cultura asimilan los mismos objetivos y valores inducidos culturalmente y esto constituye de por sí un gran tema de investigación que, por supuesto excede nuestras pretensiones, pero lo que sí es de nuestro interés llamar la atención, es sobre el hecho planteado por Merton de que "la disyuntiva entre las aspiraciones culturalmente inducidas y los obstáculos estructurales para su realización, es la que ejerce una clara presión hacia la conducta divergente", y que puede llevarnos a comprender la prevalencia de valores criollos prácticamente en contravía, con las exigencias modernizantes del momento en materia empresarial.

4C AUTORIDAD Y SU EJERCICIO

Los factores de los cuales, a juicio de los empresarios, depende el óptimo ejercicio de la autoridad, las variaciones que dicha concepción ha tenido respecto a la de sus padres y las transformaciones significativas en el ejercicio de la autoridad debidas a innovaciones tecno-organizativas (preguntas 39, 40 y 41).

4C₁ Factores de optimización. Este aspecto pedía la identificación de hechos o situaciones de las cuales depende el óptimo ejercicio de la autoridad. Las múltiples respuestas obtenidas fueron agrupadas en dos grandes bloques según si hacían depender la autoridad de actitudes personales o de factores impersonales soportados en las bondades de la organización:

1. Actitudes personales:

"Cumplir lo que se promete".

"Buen trato, considerar al trabajador como persona, buenas maneras, convencer con paciencia: sin gritos, por las buenas; ser accesible a la comunicación, considerarlo familia, ser cordial".

"El respeto que sea capaz de inspirar. Hay que otorgarlo para recibirlo. Es un reconocimiento y no una imposición. El mayor respeto es a las opiniones de los demás".

"Comprensión, conocimiento de sus problemas, interesarse por las situaciones, flexibilidad, aceptación de la gente como un todo, saber que todo el mundo puede equivocarse".

"Concertación; dialogar, no imponer órdenes (flexibilidad); persuasión, conciliación, convicción, extraer conocimiento de los errores".

"Rectitud de la acción, la actuación conforme a principios éticos y morales, genera confianza y convoca la voluntad de los trabajadores para acompañarlo en las metas" (transparencia).

2. Factores impersonales impuestos por la estructura organizativa; existencia y claridad en los principios, normas y procedimientos; investidura propia del cargo. Entre las respuestas obtenidas se destacan:

"Organización con asignación precisa de funciones" (ello hace que nadie sea imprescindible).

"Conocer competencias, no pedir cosas fuera de las posibilidades y conocimientos de las personas; distinguir lo que es o no delegable".

"Control, presencia continua, constancia y consecuencia entre lo que se dice, hace y ordena".

"Justicia, reconocer y enmendar equivocaciones, ecuanimidad, ausencia de arbitrariedades, saber compensar injusticias".

"Exigencia, no tolerar: mediocridad, deshonestidad, mentira, deslealtad ni falta de honradez" (faltas contra el trabajo y la empresa, reglamentos).

"Convencer racionalmente mediante argumentaciones, demostraciones, justificaciones, razones, demostrar que lo que se ordena no es capricho y beneficia a todos".

"Tener objetivos claros, comunicación permanente, saber entregarle metas a la gente".

"Credibilidad basada en la experiencia, eficacia, éxito en la gestión; conocimiento que tengan de uno, dar ejemplo, confiabilidad. Respeto que se profese por los principios, políticas y procedimientos de la empresa".

"Inversión del cargo".

3. Combinación de actitudes personales y factores interpersonales.

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
4C1 Factores de los cuales depende el óptimo ejercicio de la autoridad							
1. Actitudes personales	3	50.0	5	45.4	1	20.0	9
2. Factores impersonales derivados de la organización	2	33.3	3	27.3	2	40.0	7
3. Mixta: personales e impersonales	1	16.7	3	27.3	2	40.0	6
	3	100.0	11	100.0	5	100.0	22

Aquí vuelve a aparecer una constante de la prevalencia de las actitudes personales sobre los factores derivados de la organización.

Por grupos empresariales tenemos que el 50% de los DEE, el 45.4% de los DEP y el 20% de los gerentes cree que son las cualidades personales y no la justeza de las normas ni los mecanismos para su implantación.

El 33.3% de los DEE, el 27.3% de los DEP y el 40% de los gerentes le atribuyeron a factores impersonales, derivados de la organización el ejercicio exitoso de la autoridad en su empresa.

Uno de los DEE, tres de los DEP y dos de los gerentes consideraron que la autoridad es una variable compleja en la que intervienen ingredientes personales tanto como impersonales.

La burocratización de las instituciones económicas, planteó problemas nuevos con respecto a la justificación tradicional de la autoridad, según la cual todo hombre tenía derecho a hacer lo que quisiera con lo suyo. "La impersonalidad en las modernas empresas surge de la subdivisión y refinamiento técnico de las organizaciones administrativas y de la interposición de muchos eslabones en la cadena de mando"⁶⁹.

El interés hacia la habilidad para tratar a la gente y la valoración de la personalidad como "un factor productivo", ha venido tomando fuerza últimamente a pesar de que en 1926 apareció un best sellers titulado *Cómo hablar en público e influenciar a los hombres en los negocios*, y que en 1936 se reeditó con el título: *Cómo ganar amigos e influir sobre los demás*, por Dale Carnegie. El principio de Peter y las leyes de Murphy fueron otras tantas producciones que alimentaron e ilustraron la acción directoral de gran parte de los empresarios criollos, sobre todo de aquellos que no tuvieron formación académica en áreas administrativas.

De otro lado la investigación social aplicada al estudio de los hechos relacionados con la autoridad y la sumisión, es escasa en nuestro medio académico; el énfasis tradicional de las universidades en el país oscila entre los polos de una formación teórico-matemática, poco aplicable en condiciones de dependencia tecnológica y una formación técnica e instrumental de los ingenieros y tecnólogos, que hizo que se descuidaran aspectos teóricos y prácticos encaminados al conocimiento de las características organizacionales de las personas, grupos o instituciones, lo cual explica la pobre formación directiva que poseen la mayoría de nuestros empresarios y el efecto retardado de influencias foráneas, que se absorben solo en sus partes más insustanciales.

En cualquier lugar donde nazca una empresa, unos pocos mandan y muchos obedecen; a los pocos, sin embargo, raras veces les ha satisfecho mandar sin una justificación más alta, aún cuando abjuren de todo interés ideológico y los muchos pocas veces han sido lo suficientemente dóciles como para no provocar tales justificaciones⁷⁰.

La sociedad industrial moderna ha tenido que crear sus propias razones de defensa para justificar el ejercicio de la autoridad en las empresas. Esos "llamamientos directorales" contienen ideas tales como:

⁶⁹ BENDIX. *Ob.Cit.* p.311.

⁷⁰ *Ibid.* p. 1.

- Atribución de cualidades de excelencia a directores que los hace aparecer dignos de la posición que ocupan.
- Promesa para la mayoría de que con el debido esfuerzo podría elevarse y aún avanzar hacia posiciones de autoridad.
- Certidumbre de que hay una directa relación entre virtud y éxito.
- Subordinación de ambos grupos a un cuerpo organizativo que representa a empleadores y trabajadores por igual, de manera que ambos resulten obedeciendo planes que todos contribuyeron a formular, como las asambleas, comisiones, consejos, etc.

Los llamamientos ideológicos pueden estar fundamentados en intereses materiales, espirituales o en el cumplimiento de un destino inexorable. Quienes inician algún tipo de proceso innovativo en la industria, tienen que dominar la oposición de muchos grupos y las ideas que proponen respecto a cambios en las relaciones entre empleadores y trabajadores serán una parte del esfuerzo total para obtener la aceptación y facilitar sus empeños.

La autoridad en la industria se justifica explícitamente partiendo de que el hombre, que está gozando de bienestar en la vida, se lo ha ganado y por ello está habilitado para obtener los privilegios que ese bienestar le confiere.

Para la gente en general, tales recompensas son promesas mantenidas para el futuro y no se hacen muchos esfuerzos por disimular la pesada carga del trabajo.

Todas las ideologías de la dirección interpretan el ejercicio de la autoridad de una manera favorable: los que poseen la autoridad, se nos muestran alternativamente como no gobernando en absoluto, o bien, gobernando sólo en provecho de la mayoría.

Para los directivos formados en una nueva tradición de ejercicio de autoridad vertical, o sea impuesta de arriba hacia abajo, la empresa era concebida como conjunto de parcelas. "La posesión de la parcela era un derecho celosamente protegido que sólo podría ser violado por el jefe directo o por alguien superior en jerarquía. Así mientras las ideas podrían circular de arriba a abajo de la jerarquía, resultaba prácticamente imposible estimular las comunicaciones laterales"⁷¹.

⁷¹ SCHEIN, p. 48.

La mayoría que obedece las órdenes, alternativamente se nos muestra obedeciendo sólo cuando lo desea, o bien cuando tal obediencia les concede las mayores posibilidades de adelanto. Es decir: tales ideologías interpretan los hechos de la autoridad y obediencia de modo más afectivo de la autoridad que neutralice el conflicto que para ambos potencialmente representa⁷².

4C₂ Práctica paterna respecto a la autoridad y su impronta en la mentalidad del empresario. La pregunta No. 40 pide establecer formas y contenidos del ejercicio de la autoridad en los padres de los empresarios o las consideraciones que al respecto transmitían a los hijos a través de máximas, enseñanzas o ejemplos. Con ello pretendimos acercarnos al conocimiento de características idiosincráticas de las familias de Manizales, y observar las transformaciones que sufre una práctica de una generación a otra (debidas quizá a la fuerte influencia externa o a procesos socioculturales).

En sociedades con estructuras familiares aún muy arraigadas, se transmiten pautas que se conservan como referencias para acciones cotidianas y constituyen improntas definitorias en la toma de decisiones.

Las respuestas obtenidas permiten establecer tres tendencias bien delimitadas así:

1. Autoritarismo entendido como un ejercicio impositivo del poder por parte del padre o de la madre cuando éste ha fallecido, a través del castigo al desacato sin contemplaciones, matices o explicaciones, el reclamo al reconocimiento de su autoridad como derecho incuestionable y alta dosis de compromiso personal con el contenido de sus decisiones.
2. Autoridad concertada: basada en consideraciones de respeto condescendencia y comprensión, en las que se recurre primero al mecanismo de la convicción mediante el diálogo, antes de aplicar la represión o imposición como última instancia para delimitar las fronteras de la acción. De esta opción hacen parte también las formas de ejercicio de la autoridad mediante el ejemplo: enseñar haciendo; el énfasis puesto aquí es el del compromiso con las decisiones tomadas.

⁷² BENDIX. *Ob.cit.* p. 13.

3. Otra concepción de autoridad es la que está sustentada en la responsabilidad personal frente a principios normativos u organizacionales, escritos, conocidos o aceptados de antemano por los trabajadores, son, por ende, impersonales y aunque ello no garantiza la ausencia de arbitrariedad, permite al menos defensa ante posibles abusos.

Aunque no fue consultado deliberadamente, los empresarios resaltaron la participación de la madre frente a los hechos de autoridad así: la recurrencia de la mención del papel mediatizador de la madre que flexibilizaba, atenuaba y reblandecía los efectos del autoritarismo del padre; sin embargo, cuando por muerte de éste le tocaba asumir el mando, lo hacía con autoritarismo sin contemplaciones, como una manera de mantener el núcleo familiar, lo cual nos parece significativo, en términos de que no es el género el que impone el estilo, sino el rol que en un momento dado asumen las personas. Esto es una hipótesis para comprobar por supuesto en otro trabajo.

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
4C2 Concepción paterna de la autoridad							
1. Autoritarismo sin contemplaciones	5	83.3	3	27.3	1	20.0	9
2. Autoridad concertada	1	16.7	5	45.4	4	80.0	10
3. Autoridad sustentada en la responsabilidad	0	0	3	27.3	0	0	3
	6	100.0	11	100.0	5	100.0	22

Aquí aparece un hecho relevante relacionado con las generaciones de empresarios, que ayuda a reconstruir transformaciones mentales en el decurso de tres cohortes demográficas: el autoritarismo sin contemplaciones de los padres de los empresarios mayores de 60 años: cinco de los DEE, solo tres de los DEP y un gerente.

Una autoridad concertada, dialogada y justificada en uno de los DEE, justamente en el más joven (entre 30 y 40 años); en cinco de los DEP y en cuatro de los gerentes. Fue la respuesta que mayor frecuencia tuvo entre los entrevistados. La mayoría de ellos afirmó ser consciente de las transformaciones sufridas por ellos a ese respecto; aseguran que la forma como sus padres ejercieron la autoridad sobre ellos es muy diferente a la forma como ellos la ejercen sobre sus hijos, pero ninguno aventura una hipótesis explicativa de este hecho.

Es la fuerza de una época que se impone con sofisticados medios de difusión masiva, que pretende con éxito suplantar las estrategias de la tradición, restando espacios a la acción socializadora de la familia; o quizás sea la forma de reacción consciente a sistemas de imposición inútilmente drásticos, sin que aún se haya elaborado un sistema coherente con los cambios mentales ocurridos entre una y la generación siguiente, o algo de ambas cosas ocurre siempre en períodos transicionales.

El más moderno concepto de autoridad que se sustenta en la responsabilidad de las acciones sólo fue mencionado por tres empresarios del grupo de los DEP. Ninguno de los DEE, ni de los gerentes mencionó haber vivenciado como hijo, un ejercicio de autoridad de este tipo.

4C₃ Variaciones debidas a la innovación. La pregunta N° 41 pretende conocer la forma y contenido de las transformaciones en la concepción que los empresarios tienen sobre el ejercicio de la autoridad debidas a la vivencia de la innovación. Es este un indicador sintomático del grado y el tipo de innovación que se ha implantado en la empresa, si se ha hecho sólo a nivel de instalaciones o equipos o si ha tocado sistemas organizativos que incluyen formas especiales de asumir responsabilidades, ejercer mando, tomar decisiones, delegar tareas y responder por acciones. A pesar de la homogeneidad de las respuestas obtenidas, identificamos tres grupos así:

1. Los que afirman haber tenido transformaciones significativas en el ejercicio de la autoridad, como consecuencia de la innovación, identifican el sentido del cambio, hacia una mayor normatividad, formalización e impersonalidad. Es decir el cambio radica en el hecho de que la autoridad personal del patrón, ha sido desplazada por las especificaciones tecnológicas expresadas en los catálogos que imponen acciones y ritmos. La tecnificación obliga a un ejercicio razonado y demostrado con experiencias y hechos reemplazando la creencia, la intuición o el azar con datos comprobados en laboratorios o comportamientos derivados de estudios estadísticos.

La idea de empresa integral introduce el concepto de "empoderamiento" según el cual las decisiones son tomadas por un equipo de especialistas en áreas en las cuales existe una autonomía relativa; la empresa se desarrolla como un organismo conformado por varias áreas, cuyo funcionamiento depende de la responsabilidad y el compromiso del trabajador consigo mismo, con sus compañeros y con la empresa. El autoritarismo individual es sustituido por la responsabilidad compartida y la delegación es la forma como se expresa.

La innovación y el crecimiento conllevan la pérdida de contacto directo con los trabajadores, implicando mayor compromiso y mayores exigencias de capacitación para la toma de decisiones. La automatización impone ritmos que permiten la sustitución de supervisores. De la obediencia y sumisión se pasa al acatamiento justificado y el interés individual se desplaza hacia el interés colectivo.

2. Hay quienes consideran que las innovaciones tecnológicas necesariamente no imponen cambios en la forma de ejercer la autoridad mencionando incluso que nada tiene que ver una cosa con la otra, quizá porque el tipo de innovación realizada no les ha tocado su tradicional forma de dirección.
3. Otro tipo de respuestas parte del concepto de que la autoridad es un fuero personal que depende en todo del estilo y de las formas de ser no solamente de quien la ejerce sino también de las personas sobre quienes se ejerce (figuración autoridad-sometimiento).

Hay quienes mencionaron que hoy en día la normatividad de las relaciones laborales, el desarrollo personal y las características idiosincráticas propias de los trabajadores de la región (percibidas por empresarios que han tenido experiencias con trabajadores de otras regiones del país), no es ya posible un ejercicio autoritario ni arbitrario del poder, ni más ni menos porque *"hoy no se dejan"*. La observación al respecto es que los trabajadores solo trabajan bien cuando se les trata bien. Es así como la imposición ha sido sustituida por la persuasión y la concertación.

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
4C ₃ Transformaciones del ejercicio de la autoridad debidas a la innovación							
1. La innovación transforma el ejercicio de la autoridad	3	50.0	6	54.5	3	60.0	12
2. La innovación no incide necesariamente en el ejercicio de la autoridad	2	33.3	2	18.2	1	20.0	5
3. La autoridad depende del estilo personal de quien la ejerce y sobre quien se ejerce	1	16.7	3	27.3	1	20.0	5
	6	100.0	11	100.0	5	100.0	22

Los resultados obtenidos en este cuadro son reveladores. 12 de 22 empresarios aceptan que la innovación actúa directamente transformando el ejercicio tradicional de la autoridad. El comportamiento por grupos fue así: 50% de los DEE, 54.5% de los DEP y el 60% de los gerentes estuvieron de acuerdo con esta opción. Es un indicador incuestionable de que efectivamente se enfrentaron a procesos innovativos reales, ya que efectivamente las transformaciones tecno-organizativas contemporáneas inciden, no sólo en lo puramente productivo sino que imponen conceptos y modelos administrativos completamente diferentes a los esquemas de manejo tradicional, según los cuales, de los recursos humanos se pasa a la idea del capital humano y luego a la del talento humano, cuya racionalidad exige estrategias participativas que contradicen los viejos esquemas burocráticos.

Cinco respuestas así: dos de los DEE, dos de los DEP y uno de los gerentes, aseguraron que la innovación no incide necesariamente en el ejercicio de la autoridad.

Uno de los DEE, tres de los DEP y uno de los gerentes afirmaron que la autoridad depende del talante y estilo personal, no sólo de quien la ejerce sino de aquellos sobre quienes se ejerce. Aquí aparece un aspecto de la configuración autoridad-sumisión en una organización, que es el correlativo a la de dominación-subordinación en el nivel de la sociedad.

Las empresas burocráticas están gobernadas por principios antitéticos que resultan de la división del trabajo; a medida que aumentan en tamaño y complejidad, su funcionamiento tiende a rutinizarse debido a la estandarización de productos, clasificación de tareas, reglamentaciones presupuestarias y otras medidas tendientes a simplificar procedimientos y simultáneamente a aumentar el control central, es decir, reducir el ejercicio de la facultad de decisión de los subordinados.

Tal uniformidad en los procedimientos alarga la cadena de mando, aumenta la subdivisión y delegación de autoridad y es inevitable que su ejercicio discrecional aumente en los niveles intermedios. El énfasis en el trabajo en equipo y las decisiones de grupo del enfoque de las relaciones humanas, corre el riesgo de eliminar los juicios que exigen criterio personal.

La productividad más alta derivada de la identificación del trabajo bajo la organización tayloriana, conduce también a la pérdida de la fortaleza, la habilidad y la creatividad del trabajador, lo cual se ha venido traduciendo en altos costos y pérdida de eficacia.

En apoyo a estos problemas se han venido introduciendo paulatinamente estrategias participativas, transplantadas de manera parcial

y acrítica, de experiencias japonesas, en las cuales la consideración sobre las posibilidades de aporte de los trabajadores, y sobre las formas de organizar y dirigir el trabajo por parte de propietarios y directores son radicalmente contrarias a las propias de estructuras de trabajo taylorizadas y que Anita Weiss distingue con el nombre de tecnocráticas⁷³.

De otro lado, las dinámicas de racionalización y mecanización taylorianas se apoyan y fortalecen entre sí, estableciendo además, fuertes efectos interactivos a nivel macro (económico, financiero, político, social e institucional) y a nivel micro (firmas individuales, procesos de trabajo y estructuras técnicas y organizativas), estableciendo una constelación histórica de poder, cuyas posibilidades de desmonte son tanto más difíciles cuanto mayor arraigo y extensión hayan logrado desarrollar. No solo existe un empleador taylorizado sino también trabajadores taylorizados.

Los intentos de cambiar un patrón de racionalización como el tayloriano no parece mostrar aún unos resultados predecibles; su implantación generalizada "ha ocasionado una reducción masiva en las capacidades y oportunidades de muchas compañías para redefinir sus estrategias y ponerlas a tono con las exigencias actuales"⁷⁴, o sea que no sólo subsiste a pesar de los intentos de cambio sino que se constituye en un obstáculo cuando se pretende emprenderlos.

La racionalización tayloriana de la que se derivan los conceptos de autoridad directoral de tipo tecnocrático, tiene un efecto de largo alcance pues posee un conservadurismo estructural que se refuerza ante la dinámica de su declinación.

Ante las agresivas estrategias del mercado, los aspectos tecno-organizativos que han sido pensados para compañías que operan bajo el síndrome de Taylor y que habiéndose asimilando como normales sus patrones de racionalización, son totalmente incompatibles con cualquiera otra estrategia de dirección.

Es frecuente que entre estudiosos de las culturas empresariales, asesores y directivos dedicados al perfeccionamiento de las empresas se

73 WEISS DE BELALCAZAR, Anita. *La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación. Del taylorismo a la calidad total. Departamento de Sociología, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1994.*

74 LUTZ, Burkhart. *Las contradicciones de la Racionalización Post-Tayloriana y el futuro Incierto del Trabajo Industrial. Institut Fur Sozialwissenschaftliche Forschung, E.V.ISF München.*

discuta si basta con cambiar la estructura de una empresa con lo que se comprenden esquemas de autoridad, reparto del trabajo, sistemas de control, circuitos de comunicación (¿quién informa a quién?, ¿de qué es responsable cada uno?), o si más bien es necesario cambiar las aptitudes y percepciones de la gente tanto como la estructura de la empresa. Los dos aspectos son en un sentido artefactos de la cultura y si se piensa transformar los artefactos sin confrontar las presunciones subyacentes no podrá obtenerse un cambio fructífero⁷⁵.

4D₄ Concepto de empresario. Igualmente la pregunta N° 43 pedía señalar las características y virtudes que a su juicio deben ser poseídas por un empresario, de acuerdo con las vivencias que como tal han experimentado. Resalta el hecho de que en sus respuestas, los entrevistados hacen una verdadera radiografía de sí mismos, en la cual están presentes muchos elementos de su autoimagen, razón por la cual esta información es ilustrativa siendo por ello mismo ilustrativos para una conceptualización de la categoría empresario.

De las respuestas obtenidas encontramos las siguientes opciones:

1. Dirigente o líder, un conductor de masas con capacidad para relacionarse con todos los trabajadores a todo nivel, y de influir sobre ellos, convocarlos al desarrollo de proyectos, jalonar procesos, manejar grupos. Es quien se concibe a sí mismo no como un sujeto sino como un grupo porque está convencido de que sólo no podría hacer nada. Carecen de una estructura jerárquica basada en la superioridad de unos individuos sobre otros, fundamentada en la investidura del cargo, acreditaciones académicas, prestigio o en consideraciones de clase, género, edad, filiación política, credo o presentación personal, porque consideran la empresa como una organización compuesta por personas iguales que cumplen diferentes funciones. El desempeño eficaz, la voluntad de mejoramiento continuo y el conocimiento más no el título, son los únicos elementos aportantes de estatus.
2. Proveedor de empleo.
3. Administrador de bienes privados, persona capaz de conducir acertadamente una empresa dentro de las circunstancias que le ofrece el mercado; que genera utilidades para todos; que tenga capacidad de riesgo, preparación para afrontar las crisis,

⁷⁵ SCHEIN. p. 50.

imaginación, aguante, capacidad para materializar ideas, persistente y previsor, claridad, sentido de realidad, proyección, metas y objetivos definidos. Es un visionario capaz de ver los negocios y saber como llevarlos a cabo. Aunque no sepa hacer algo, sabe quien sabe hacerlo.

4. Generador de servicios a la comunidad y de impuestos para el Estado: Satisfactor de necesidades ajenas, contribuye a la región, trasciende el ámbito económico de la empresa pensando en situaciones tanto nacionales como internacionales. Una persona que piensa en grande y a largo plazo y no se detiene en particularismos. Personas que asumen una responsabilidad social por encima de intereses económicos personales.
5. "Un quijote" con lo cual se sugiere la idea de un sufridor, soñador, quien lucha contra imposibles, incluso es catalogado como un loco. Es una posición casi de víctima quizás debido a dificultades que ha tenido que sortear en la supervivencia de su empresa (cotejar con el aspecto 4l).

Es evidente que en la definición de empresario los entrevistados suelen agregar valores, cualidades, virtudes o características personales que adscriben al ejercicio de su labor.

Cabe resaltar el señalamiento que hacen algunos, de las diferencias existentes entre quienes trabajan y luchan por sacar su empresa adelante, y los burócratas que conforman los gremios de empresarios tales como la Andi, Acopi, Corporación Financiera de Caldas, entre otras; quienes en nombre de los empresarios piden contribuciones que pueden deprestar a la empresa.

Surgió además la distinción entre empresario y gerente, según la cual el primero es el tipo visionario, que vuela alto, autor intelectual, posee claridad teórica y capacidad para concebir y desarrollar ideas, el segundo, cuya función es la de ejecutar y responder por la parte operativa, conoce y controla el detalle particular de los procesos. Hay empresarios que son pésimos gerentes porque no manejan el detalle ni el conflicto día a día.

Igualmente hubo quien consideró que atribuirle al empresario la capacidad de enriquecerse con el trabajo de otros es sólo fruto de mentes mal intencionadas.

También afloró la idea de que el empresario depende del tipo y tamaño de la empresa, de sus requerimientos de flexibilidad, de sus dimensiones

y de la cobertura de su mercado; y la empresa puede depender igualmente del bagaje de conocimientos que el empresario tenga sobre mercado, gestión y tecnología, además de la creatividad en la búsqueda y aprovechamiento de recursos.

Empresarios que conciben su empresa no como una máquina de producir dinero sino como una fuente de satisfacciones y de realizaciones personales. *"Es fascinante ver que una idea que uno tuvo luego salió para el mundo"*. También se mencionó que prefieren el riesgo originado en actividades productivas, a la seguridad y comodidad que otorgan los intereses por un dinero guardado en entidades financieras; igualmente el confort y la tranquilidad que se vive teniendo empresa en una ciudad pequeña como Manizales, al estrés de las grandes ciudades, así en ellas sus empresas puedan generar mayores utilidades. *"No todo en la vida es conseguir plata"*. Todo esto hace suponer que el ser empresario no responde sólo a la racionalidad económica que implica la optimización de utilidades monetarias a como dé lugar. Si no que es posible concebir la empresa como proyecto de vida.

Con relación al concepto de líder, se presenta la ambigüedad entre quienes lo conciben como realizador de proyectos y quienes le atribuyen sólo cualidades de conductor de grupos. Quienes manejan este último concepto consideran que el empresario debe ser mucho más que eso y que esas características de líder social sólo son indispensables para el desempeño de algunas funciones específicas de la empresa, como promotor de ventas o jefe de recursos humanos, pero que su función como conductor de empresa tiene que contener características y habilidades personales, técnicas y de visión extraordinarias aunque no sea un seductor de masas.

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
4D ₄ Concepto de Empresario							
1. Dirigente, líder, conductor de procesos (papel activo)	1	16.7	2	18.2	2	40.0	5
2. Proveedor de empleo	1	16.7	1	9.1	0	0	2
3. Administrador de los bienes privados	2	33.3	5	45.4	0	0	7
4. Generador de servicios a la comunidad y de impuestos	1	16.7	1	9.1	2	40.0	4
5. Un quijote, soñador, loco	1	16.7	2	18.2	1	20.0	4
	6	100.1	11	100.0	5	100.0	22

Aquí afloran algunos de los elementos de la autoimagen de los empresarios; el sentirse administrador de los bienes privados fue la opción más frecuente a pesar de que ninguno de los gerentes la contempló, cinco de los DEP y dos de los DEE, sobre todo aquellos cuyas empresas hacen parte de sociedades, consideran que su misión empresarial es sacar adelante su negocio, participando activa y eficazmente en todas las actividades posibles en el juego de oportunidades.

El sentirse un líder, dirigente, conductor de procesos, no solamente productivos sino organizacionales, tuvo eco en uno de los DEE, dos de los DEP y dos de los gerentes. Saben que su papel social va más allá de asegurar rentabilidad económica, y que desde su posición de empresarios tienen posibilidades de influir procesos sociales; son los más jóvenes y antes de estar al frente de sus actuales empresas habían participado ya en diferentes procesos institucionales y productivos.

Uno de los DEE, uno de los DEP y dos de los gerentes se consideran generadores de servicios a la comunidad y de impuestos al Estado; han percibido ya sus límites habiendo trasegado durante muchos años en las lides empresariales, asumen con dedicación y entereza la que consideran una misión que les tocó en la vida.

Un imaginario interesante captado en cuatro empresarios sobre todo en los más jóvenes y dinámicos: uno de los DEE, dos de los DEP y uno de los gerentes, fue el sentirse un quijote, un soñador, un loco; representa el hecho de haber asumido la actividad empresarial como una forma de vida, como un reto con todas las dificultades que ello encarna y sobre todo con el sentimiento de que a pesar de disponer de posibilidades para haber elegido otras formas de subsistencia con menos sobresaltos, luchan por sacar adelante sus empresas con entusiasmo y entrega.

En las conclusiones generales de este trabajo se desarrollan aspectos teóricos referidos a la condición de empresario, que explican y dan sentido a estos resultados obtenidos en la entrevista y que por hacer parte importante del contenido de este trabajo no se hablará aquí más de ello.

4D₅ Estilos de dirección entre viejos y nuevos empresarios (elementos para su autoimagen). La pregunta No.44 pedía establecer la diferencia más notable, a juicio del entrevistado, entre los estilos de dirección de empresas de los viejos y nuevos empresarios en Manizales, con el fin de lograr la construcción de un perfil generacional. Teniendo en cuenta que entre los entrevistados había exponentes de tres generaciones, el hecho de que compartan vivencias como compañeros de gremio, garantiza cierta credibilidad en sus opiniones, reafirma algunos de nuestros supuestos, y

los enriquece llenándolos de matices y detalles imposibles de detectar por un observador externo; este aspecto permite, además, caracterizar rasgos idiosincráticos en el proceso de industrialización local y regional.

Las respuestas obtenidas son muy homogéneas y se centran en tres aspectos así:

1. Las que marcan la diferencia en el conocimiento académico y preparación buscada y otorgada por universidades, que poseen los empresarios nuevos, frente a la experiencia y conocimiento empíricos con los cuales los viejos empresarios emprendieron y manejaron sus empresas. Es tal la preocupación de los empresarios jóvenes por la capacitación, que la buscan por sí misma y en áreas diferentes a su aplicación laboral.
2. Otros centran la diferencia en la existencia y uso personal o directo de instrumentos técnicos en el área contable, en las comunicaciones y en los modernos sistemas para realizar mercadeo, frente a la visión, intuición y talento personal que ostentaban los empresarios viejos para elegir los negocios. Hoy en día los empresarios jóvenes prevén resultados con los cuales cree ir a la fija en la toma de decisiones, razón por la cual se les ve supeditados a la información, a la tecnología, a la formalización en las relaciones, generalmente mediada por aparatos, además de la presión constante a la que se ven sometidos, por el aprovechamiento de oportunidades, en una época en la que la velocidad de los cambios excede muchas veces la posibilidad de reflexionar en las consecuencias que en el futuro tendrán las decisiones tomadas hoy.

Detentar conocimientos y manejo de tecnologías modernas, hace crecer las expectativas sobre un desempeño cuyos resultados están lejos de poder ser alcanzados sólo por esos medios.

3. Los que privilegian las características personales distinguen:
 - a. Características propias de la generación de los viejos tales como: el tesón y la perseverancia, síntomas de una concepción del trabajo como razón de vida, el sacar adelante sus proyectos por sentimientos e ideales, independientemente de la ganancia; el anhelo de perpetuar y de conservar el patrimonio familiar, que los llevó a ser más refractarios a cambios intempestivos y a reforzar sus actitudes de austeridad y conservadurismo.
 - La honorabilidad y habilidad personal para administrar los negocios,

unidas a la lealtad incondicional a su más cercano círculo de amigos, con quienes, a través de contraprestaciones, aseguraban mercados y evitaban molestas competencias, contrasta con su actitud frente a extraños con quienes la nota predominante es el individualismo y egoísmo con la empresa, y la celosa reserva frente a los procesos de su producción.

- El autoritarismo al interior de la empresa, se manifiesta a través de su particular estilo de dirección basado en el control y la vigilancia personales sobre todos sus asuntos.
 - Encaraban todas las acciones de una manera personal y directa confiando solo en su prestigio personal y patrimonial, así como en su capacidad de convocatoria social.
- b. Las características personales atribuidas a los empresarios jóvenes son:
- Abiertos a nuevas ideas, a recibir información tecnológica y de mercados, dispuestos a implantar cambios, a ser competitivos y selectivos tanto en la compra de bienes productivos, como en el tipo y cantidades de producción.
 - El someter todas sus decisiones a estudios de factibilidad y a proyecciones de rendimiento contables, los hace aparecer ante algunos colegas empresarios como seres cautelosos, conservadores y prudentes.
 - Dadas las complejas circunstancias económicas y políticas que afectan el mercado, no sólo a nivel nacional sino internacional, el reto que deben asumir es poseer una gran agilidad mental, que les permita evaluar rápidamente las variables y tomar oportunamente decisiones.

Hay quien piensa que los empresarios jóvenes tienen que enfrentar hoy dificultades desconocidas por los empresarios viejos, tales como las enormes cargas tributarias y prestacionales, además de las afiliaciones que por ley deben pagar al SENA, Comfamiliares y el ISS.

- Prefieren vincular a la empresa personal idóneo, con capacidades certificadas y demostradas, a la vinculación que solo tiene en cuenta la filiación familiar, recomendaciones de amigos y peor aún de políticos.

- Están motivados a la adquisición de conocimientos acerca del recurso humano, a valorarla, aprender a conocer la gente y a aprender de ella. Las exigencias del capital los impele a buscar la forma de realizar proyectos colectivos y a implantar sistemas organizacionales más participativos.
4. Hubo quienes afirmaron que la diferencia no la marca tanto la edad o la generación a la que pertenecen los empresarios, sino las peculiaridades y estilo personal de los conductores de empresa y las circunstancias del contexto en los cuales desarrollaron sus actividades.

"Entre los nuevos empresarios hay gente mediocre que no aprendió sino a gastar y pretendieron reemplazar a los viejos de un solo golpe, menospreciando el cúmulo de experiencias acopiadas por ellos. Otros en cambio han mostrado capacidad y compromiso con el desarrollo de la región y careciendo de oportunidades y reconocimiento han tenido que emigrar a otras regiones del país".

Existe además una generación de empresarios jóvenes muy interesante, quienes aplican y adaptan conceptos tecnológicos a sus empresas pequeñas, cuyos frutos sólo se verán en 5 ó 6 años.

Algunos empresarios viejos son reconocidos como abiertos y portadores de características emprendedoras, con capacidad de riesgo que sacaron adelante sus empresas partiendo de cero, sin la infraestructura necesaria y bajo la sombra de una expectativa solo cafetera. Sin ser ingenieros diseñaron producción y procesos, lograron éxito en sus empresas, credibilidad social y respeto entre sus trabajadores, características éstas que les permite obtener el reconocimiento generalizado por parte de los empresarios jóvenes.

Su actitud cerrada respecto a la asociación con otros capitales, se constituyó en la principal coraza de la ciudad contra la penetración en las empresas de Manizales, de capitales provenientes del narcotráfico; hubo entre los entrevistados quienes identificaron ésta, como una sociedad sana aunque el precio que tuvo que pagar por ello fue quedarse rezagada.

"Se pueden cometer errores de tipo administrativo que son errores nobles porque pueden ser corregidos, mientras que el otro tipo de errores no tiene remedio".

Señala uno de los empresarios jóvenes.

En las actuales circunstancias ya no es posible la supervivencia de proyectos individuales por los altos costos del capital. Hoy se imponen los proyectos colectivos de los grupos económicos.

Hechos tales como la experiencia y la austeridad, son altamente valorados tanto por los empresarios viejos como por los empresarios jóvenes; de todos modos es reconocido el hecho de que el contexto histórico y social determina estilos y conocimientos y traza los límites de las acciones.

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
4D ₅ Estilos de dirección entre viejos y nuevos empresarios							
1. La diferencia la marca el conocimiento académico y el uso de instrumentos técnicos, frente a intuición, experiencia y olfato	4	66.6	2	18.2	1	20.0	7
2. Son Características personales independientes de la edad, generación y circunstancias	1	16.7	3	27.3	4	80.0	8
3. Combinación de 1 y 2	1	16.7	6	54.5	0	0	7
	6	100.0	11	100.0	5	100.0	22

El 66.6% de los DEE consideraron que la diferencia en el estilo de dirección entre los viejos empresarios y los jóvenes, la marca el uso de instrumentos técnicos y la racionalidad eficientista adquirida, a través de la formación académica que ostentan éstos, frente a la necesidad, intuición, capacidad de riesgo, experiencia y "olfato" para los negocios que poseían aquellos; elementos que hacen parte de la imagen que tienen los pioneros de sí mismos. El 18.2% de los DEP y el 20% de los gerentes opinan igual respecto a esta diferencia.

Mientras que el 80% del grupo de los gerentes opinaron que la diferencia estaba en las características personales de cada cual, independientemente de la edad, generación o circunstancias; de esta misma manera opinaron el 27.3% de los DEP y el 16.7% de los DEE.

El 16.7% de los DEE y el 54.5% de los DEP y ninguno de los gerentes, consideraron que la diferencia estaba dada por factores combinados entre el conocimiento, experiencia e intuición y características personales tales como el tesón, la perseverancia y la valoración del trabajo como razón de vida, mostrados por los viejos empresarios.

La organización del trabajo industrial y los saberes exigidos al elenco productivo y efectivamente aportados por éste, son dos caras conflictivas de una dinámica compleja; según Martha Roldán⁷⁶ toda innovación tecnológica fabril influye y es influida por el nivel de conocimientos y el tipo de experiencias requeridos por los directores, tanto como por trabajadores. La pregunta sobre ¿quién debe poseer las calificaciones requeridas por un determinado cambio tecnológico? Alude a una respuesta técnica cuya referencia apunta a la identificación de los saberes empíricos o no, requeridos para el adecuado desempeño de una tarea o función.

Sin embargo, existe otra consideración cuyo peso es reconocido por empresarios jóvenes y viejos, como es la habilidad para determinar en un momento dado quienes son los portadores del saber necesario, cuáles las circunstancias propicias y cuál el momento oportuno para tomar una decisión. Aquí puede presentarse una discrepancia entre el contenido técnico de la función y su definición política.

En su estudio sobre las redefiniciones teóricas exigidas por las innovaciones tecnológicas en la esfera productiva, Martha Rondán plantea que: "Ambas definiciones se vinculan a una más amplia o "personal" que hace referencia al conjunto de habilidades, conocimientos o experiencias del acervo individual de cada persona. Este acervo es producto tanto de su trayectoria laboral, profesional, o de oficio, como de su aprendizaje informal en el hogar, considerándose que cada experiencia de trabajo y aprendizaje, formal o no, remunerada o no, agrega un nuevo elemento al reservorio de saberes global"⁷⁷. Este punto de vista contradice la concepción generalizada según la cual el reconocimiento de habilidades depende de la utilización de tecnologías físicas determinadas.

"...El esfuerzo de aproximación pese a su grado implícito de subjetividad ya que no existen criterios de aplicación universal, puede defenderse en la medida que obliga a reflexionar sobre los parámetros de la definición "política" y sus límites, como así también sobre las consecuencias de tales evaluaciones para los agentes sociales involucrados"⁷⁸.

⁷⁶ ROLDAN, Martha. *Nuevos desafíos a la teoría y práctica de la investigación sociológica feminista en la década de los 90s*. p. 54.

⁷⁷ *Ibidem*.

⁷⁸ *Ibid.* p. 57.

Son las circunstancias históricas, las condiciones objetivas y subjetivas, la percepción que se tenga en un momento determinado de las condiciones endógenas de la cultura y exógenas del mercado, las que han ido tejiendo una estructura empresarial regional reciente, que no habría sido posible sin el empuje que le dieron los pioneros, armados sólo con sus recursos económicos y con las ganas de sacar adelante sus proyectos de empresa. Estos factores quizás hoy serían insuficientes dadas la actual agresividad del mercado, la desprotección por parte del Estado y la creciente exigencia de calificaciones específicas, para sobrevivir a una competencia desigual en nuestra condición de economía periférica, con reducido tamaño y nivel tecnológico, frente a la experiencia y avanzada capacidad tecnológica de los países industrializados.

4F₁ Valor atribuido a la calificación: Premisa para pedir y acatar aportes de los trabajadores. Este aspecto trata de la mentalidad de los empresarios respecto a la atribución de posibilidades de aporte de sus trabajadores independientemente de su calificación; para ello la pregunta número 46 pedía expresar si los obreros y personal no calificado, solamente deberían acatar órdenes o podrían también aportar soluciones.

Las concepciones que los empresarios tienen sobre la capacidad de aporte del trabajador revelan indirectamente el sentido y la forma de ejercer la autoridad.

Las respuestas obtenidas se agruparon en tres opciones así:

1. Los que son abiertos a recibir sugerencias o aportes de sus trabajadores.
2. Los que atribuyen escasa o ninguna posibilidad de aporte al trabajador no calificado.
3. Los que carecen por completo de trabajadores no calificados.

Hay quienes consideran que independientemente del nivel de calificación que tengan los trabajadores, están en capacidad de aportar soluciones a los problemas y deben hacerlo; entre ellos hay unos que lo hacen por actitud personal de accesibilidad, según la cual reconocen capacidades de aporte de todos los trabajadores en su campo específico de acción y manifiestan estar atentos a recibirlas; otros sin embargo lo hacen porque han sido permeados por lenguajes y premisas propias de las ideologías directorales de orientación japonesa, ampliamente difundidas en ámbitos académicos y empresariales de la región en los últimos diez años.

Algunos incluso no sólo están abiertos a recibir sugerencias, sino que las incentivan con premios y reconocimientos; otros extreman demandándolas de manera obligatoria.

Estos últimos generalmente son empresarios jóvenes y gerentes, quienes han contribuido a implementar las estrategias de calidad total o a planear la adquisición del sello de calidad ISO 9000, en cuyo caso el aporte no se deja a la voluntad de los trabajadores sino como una exigencia que hace parte de la política de la empresa.

Otros utilizan la participación como indicador de pertenencia con la empresa o como mecanismo para lograrla.

Las siguientes expresiones son un ejemplo de ello:

"La gente no calificada también aporta soluciones, ... yo tuve un mecánico, el mejor de Manizales, que era analfabeta, consiguió plata y le daba a uno los cheques para que se los llenara, cuando se le preguntaba cómo hacer una cosa le daba vueltas hasta encontrar la respuesta; este no es el único caso, estamos llenos de intuitivos".

"Hay personas no calificadas que dan más sugerencias que una persona estudiada pero hay otras que no dan nada".

"Todas las personas son inteligentes y hay que respetarles su derecho a cuestionar lo que hacen, a aportar mejoras y a buscar la razón de ser de las cosas, lo contrario sería considerarlos como animales o máquinas".

"Todos tienen algo que aportar, decir u opinar. Nadie más indicado que quien está al pie de un equipo todo el día; más que un supervisor que se arrima dos veces al día... a pesar de que no hay restricciones para opinar hay quienes no lo hacen porque temen meter la pata o sencillamente porque no tienen nada que decir".

"El que hace es el que sabe como hacerlo mejor, el gerente tiene otros problemas...".

Otros no contemplan la posibilidad de aporte del trabajador no calificado o la consideran muy limitada, ya sea por la rigidez en el proceso mismo en el que la estandarización de calidades no permite arriesgarse en ensayos que podrían resultar onerosos o porque su propia concepción de autoridad está cimentada en una rígida estructura funcional, según la cual cada cargo está asignado a personas que poseen el conocimiento y la habilidad suficientes para realizar los ajustes necesarios.

"... El trabajador raso es sólo de fuerza, sirve sólo para cargar".

"Su conocimiento es empírico y sólo en ese campo pueden aportar".

Estas respuestas se fundamentan en estilos directorales de orientación tayloriana, según la cual la estructura organizativa de la empresa debe basarse en una rígida división del trabajo; quizás este sea el único elemento de la organización científica del trabajo que se reproduce, tanto en las empresas tecnológicamente más atrasadas como en las más modernas, en las cuales el manual de funciones y procedimientos, contiene todos los elementos de saber necesarios, para efectuar el proceso productivo.

Parece estar superada ya la tradicional concepción del poder, según la cual atender una sugerencia de un subalterno es signo de debilidad o de dependencia o por lo menos no afloró esta tendencia en ninguno de los entrevistados que se refirieron al tema. En otros, parece más bien como si el asunto dependiera solo de actitudes personales de los trabajadores (atribución selectiva), igualmente puede hablarse de actitudes personales de empresarios capaces de percibir y valorar capacidades de aporte.

"Unos están dispuestos a aportar y otros no dan nada; se limitan solo a hacer lo que les toca, aquello por lo que se les paga".

Como se ve, estas respuestas no permiten establecer relación significativa entre capacitación y posibilidad de aporte de los trabajadores, tanto en los empresarios empíricos como entre los profesionales.

La información sobre este tema, sin embargo, amerita estudios más profundos sobre las actitudes de los trabajadores frente a la función que desempeñan, a la percepción que ellos tienen sobre las acciones de autoridad de sus jefes y a sus particulares experiencias respecto a los aportes que hayan podido efectuar en alguna ocasión. Es posible que hayan interiorizado ya su posición de subordinación y de inferioridad, frente a actitudes prepotentes y autoritarias de sus jefes en su empresa, que inhiban toda posibilidad de aporte; de todos modos es éste un tema ajeno a los objetivos y alcances de éste trabajo.

Dos casos que afirman carecer de trabajadores no calificados, responden a situaciones diferentes: una empresa de tejido de punto y confección en la cual todas sus operarias poseen calificación, que las habilita para esa función; realizan producción por encargo (a los colegios, por ejemplo) y también maquilan a empresas del exterior, en este caso deben cumplir con los requisitos del cliente lo cual limita toda posibilidad de aporte.

El otro caso corresponde a una filial de una empresa transnacional alemana, en la cual existe un proceso normalizado y estandarizado cuyas especificaciones tecnológicas provienen de la casa matriz y requieren de un personal altamente capacitado, aquí la única posibilidad de aporte solo podrá darse desde la esfera de la investigación tecnológica, es impersonal e impuesta totalmente por el proceso.

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
4F ₁ Ante la ausencia de calificación los trabajadores deben aportar o acatar							
1. Abierto a recibir sugerencias y aportes de sus trabajadores	5	83.3	8	72.7	3	60.0	16
2. Escasa o nula posibilidad de aportar	1	16.7	2	18.2	1	20.0	4
3. Carecen de trabajadores no calificados	0	0	1	9.1	1	20.0	2
	6	100.0	11	100.0	5	100.0	22

La respuesta que mayor frecuencia obtuvo entre todos los entrevistados fue la de ser abiertos a recibir sugerencias y a solicitar aportes de sus trabajadores; así opinaron el 83.3% de los DEE, el 72.7 de los DEP y el 60% de los gerentes.

El 16.7% de los DEE, el 18.2% de los DEP y el 20% de los gerentes no le atribuyen muchas posibilidades de aporte a los trabajadores no calificados, algunos de ellos porque reconocen una baja calificación en la mayoría de sus trabajadores de planta, porque la naturaleza repetitiva de sus funciones les limita para opinar sobre tareas complejas o por poseer un mentalidad que valora el conocimiento de los expertos por encima del sentido común y los pre-saberes que se obtienen en la práctica.

Hubo dos empresarios: uno de los DEP y uno de los gerentes que aseguraron carecer de trabajadores no calificados.

Los que reconocen escasa o nula capacidad de aporte a los trabajadores no calificados, lo hacen por la confianza puesta en la competencia de los expertos y en la autenticidad del conocimiento que están en capacidad de aplicar y que normalmente los empresarios no están en capacidad de verificar por sí mismos, lo cual expresa un compromiso con algo más que una mera comprensión cognitiva.

El "conocimiento inductivo débil" (Simmel) está presente en la fiabilidad que actores profanos mantienen en los sistemas expertos, éstos al igual

que las señales simbólicas, remueven las relaciones sociales de la inmediatez de sus contextos y se constituyen en eficaces mecanismos de desanclaje, suponen y promueven la separación y el distanciamiento espacio-temporal, reemplazándola con un sistema de "garantías".⁷⁹

Frecuentemente existen agencias reguladoras que están por encima de cualquier asociación, para proteger a los consumidores de tales sistemas expertos y se encargan de emitir licencias de funcionamiento, vigilar normas de fabricación y garantizar ciertas respuestas de materiales y equipos a las demandas de rendimiento determinadas de antemano.

El poseer tales sellos de calidad, constituye el mayor empeño para los fabricantes, pues de ello depende su prestigio; avalan la credibilidad de lo que ofrecen con la devolución de la inversión; los consumidores, sin embargo, deben pagar un alto costo por ello.

Todo acto de elección encarna una circunstancia de riesgo. Un individuo que no considera las alternativas, entra en una situación de confianza mientras que alguien que reconoce las alternativas e intenta contrarrestarlas, participa en una situación de fiabilidad. Si el primero se defrauda reacciona proyectando la culpabilidad en otros; en circunstancias de fiabilidad la persona asume la culpa y puede llegar a arrepentirse de haberse fiado de alguien o de algo.

De todos modos es interesante confrontar estas respuestas con las obtenidas en el aspecto 2B en cuyo cuadro correspondiente aparece que el mayor volumen de respuestas lo tiene la opción 2: consulta sólo a profesionales y técnicos, que aparece como la situación objetiva, mientras que en este capítulo se pretende captar los elementos subjetivos respecto a la capacidad otorgada a un trabajador sin calificaciones académicas, para realizar aportes al desarrollo de su labor.

El estar abierto a recibir sugerencias de trabajadores no calificados para algunos de los entrevistados, es una estrategia para medir el grado de interés por el trabajo y el nivel de compromiso con la empresa que poseen sus trabajadores, más que una real confianza en sus posibilidades de aporte.

Cabe también hacer un cuestionamiento acerca de los elementos o componentes de la calificación que estamos evaluando: ¿Los referentes a la ejecución de una tarea? ¿Al sólo ejercicio de una destreza o habilidad

79 GIDDENS. *Modernidad e identidad del yo*. Editorial Península, 1957.

manual? O también, ¿Se abarcan elementos que tienen que ver con el análisis y reflexión de los procesos?

En empresas taylorizadas, con desarrollos tecnológicos en línea, la contribución o aporte del trabajador sería únicamente la de su destreza o habilidad manual. Hoy en día se admite que no existe ningún trabajo en el que no haya algún grado de intervención intelectual. Otros autores citados por Martha Roldán como Elson y Pearson y Beneria, plantean que "elementos tales como la fuerza física, reflejos, habilidades manuales y distintos conocimientos de oficio, constituyen un paquete de saber hacer no fácilmente medible o captable"⁸⁰.

Al respecto los japoneses son radicales al considerar que el acervo de experiencias y conocimientos que necesariamente adquiere un trabajador en su puesto de trabajo, lo habilitan para saber cómo mejorar lo que hace si está motivado a hacerlo. La utilización más intensa de su potencial humano se considera una importantísima fuente de productividad y aprovechan los conocimientos productivos de los trabajadores para rediseñar la organización del trabajo; responsabilidad, integración, cooperación y comunicación son valores que se promueven y complementan con una buena selección y capacitación de personal y así lograr un uso intensivo de los recursos humanos. Tales estrategias rompen con los principios tradicionales taylorfordiano de la organización industrial en occidente y la mentalidad tradicional correspondiente a tales principios, se constituye en el principal obstáculo para su implantación.

Con la automatización, los ordenadores y la tecnología del procesamiento de datos, la posesión de puntos clave de información y la capacidad de los trabajadores para el análisis de datos, puede contribuir al reparto de poderes en cuanto el subordinado puede llegar a saber más que el jefe y los grupos que carecían de poder pueden pasar a tener un papel determinante y decisorio en la empresa. La implantación de este tipo de tecnologías no sólo puede traer incremento de productividad sino también serias consecuencias en el reparto de poderes⁸¹.

4F₂ Filtro para el ingreso o requisito para el desempeño de la función. La pregunta número 47 pedía establecer si la calificación exigida para el ingreso es indispensable para el desempeño de las funciones o si es sólo un requisito formal en la selección del personal.

⁸⁰ ROLDAN, Martha. *Ob. cit.* p. 58.

⁸¹ SCHEIN. p. 53.

El tipo de relación conocimiento-función puede constituirse en un indicador del grado de modernización de la empresa, del nivel de complejidad tecnológica y de las exigencias del proceso.

Se encontraron las siguientes opciones:

1. Prefieren una perfecta adecuación del conocimiento con la función para la cual procuran proveer y facilitan el adiestramiento requerido, partiendo de una estructura cognitiva básica que es la que otorga el bachillerato por ejemplo.

Las siguientes expresiones dan cuenta de ello:

"Nosotros le damos tiempo para que se adapte, la formación la hemos tenido que hacer a partir de unos conocimientos básicos y un marco general, formar al trabajador en lo que nosotros lo requerimos".

"Los requisitos de ingreso aquí son muy sencillos, solo que sea bachiller y una buena persona, pero no nos fijamos en el perfil pues aquí lo entrenamos, ya adentro, la exigencia es por el rendimiento, la calidad y sobre todo que colabore mucho".

"Sólo importa que sepa desempeñar la función. Todavía no se ha entrado en la exigencia de calificación para admisión. Pensamos empezar a implementar todas esas cosas".

2. Prefieren las cualidades personales tales como: empeño, voluntad, compromiso, a las calificaciones, acreditaciones académicas o experiencias certificadas. Las expresiones siguientes ejemplifican esta opción:

"Para ingresar se exigen hojas de vida para no recibir a cualquiera".

"Muchas de las personas que entran en la empresa lo logran por su preparación y por su don de gente, porque eso se tiene muy en cuenta: la calidad de la persona prima sobre los conocimientos".

"Hay personas que aparecen con un historial impresionante y a la hora de la verdad no sirven y resultan ser como los empleados oficiales que no esperan sino la hora de salida, en cambio encuentra uno a veces personas sin tanto título y se lleva qué sorpresas".

3. Quienes han acogido el sistema de calificaciones académicas certificadas como requisito de ingreso y tienen definidos los perfiles específicos para el desempeño del cargo. Esto se expresó de esta manera:

"Se averigua en su hoja de vida y se pide concepto en las universidades con sus profesores; aquí vamos sobre seguros".

"La definición del perfil de la persona es importante antes de buscarla, saber con precisión lo que se quiere y se necesita y lo que alguien está en capacidad de hacer para contratarla. Una equivocación en éste sentido hace perder mucho tiempo".

"... uno no contrata gente sobre-calificada porque tiene mayores aspiraciones y es muy costosa; uno contrata sólo lo que necesita".

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
4F ₂ Adecuación entre conocimiento y función							
1. Prefieren perfecta adecuación entre conocimiento y función	2	33.3	3	27.3	1	20.0	6
2. Prefieren cualidades personales como su voluntad y compromiso	3	50.0	4	36.4	1	20.0	8
3. Exigen calificación académica certificada y tienen delimitados sus perfiles	1	16.7	2	18.2	1	20.0	4
4. Mixta 1 - 2	0	0	2	18.2	2	40.0	4
	6	100.0	11	100.1	5	100.0	22

La opción que mayor frecuencia obtuvo fue la de que prefieren las cualidades personales tales como su voluntad y compromiso, a las habilidades, destrezas y capacitaciones acreditadas. Por grupos de empresarios tenemos que el 50% de los DEE, el 36.4% de los DEP y el 20% de los gerentes pensaron de esta manera.

El 33.3% de los DEE, el 27.3% de los DEP y el 20% de los gerentes manifestaron que preferían lograr una perfecta adecuación entre conocimiento y función, en el momento de seleccionar y capacitar el personal. Algunos proveen ellos mismos, a sus trabajadores la calificación requerida para el desempeño.

Un grupo minoritario conformado por uno de los DEE, dos de los DEP y uno de los gerentes, exigen calificación académica certificada y tienen delimitados sus perfiles ocupacionales.

Dos de los DEP y dos de los gerentes exigen una combinación entre cualidades personales y una adecuación estricta entre conocimiento y función.

La preferencia explícita de los empresarios por que sus trabajadores posean cualidades de docilidad y compromiso, revela varias cosas:

El nivel tecno-organizativo de las empresas estudiadas posee un bajo perfil tecnológico, en el cual coexisten estilos tradicionales de dirección, principios tecnológicos electromecánicos en sus máquinas, formas de división del trabajo combinadas entre labores especializadas y no especializadas, para las cuales se demandan trabajadores polifuncionales y se facilita la rotación; una tímida incursión en tecnologías de automatización de base electrónica (TABES según Martha Roldán), en algunas de las empresas regionales y una implantación generalizada de este tipo de tecnologías sobre todo en las empresas filiales de multinacionales extranjeras. Tal diversidad en el ámbito de técnicas de producción, contrasta con una cierta homogeneidad en las formas de ejercicio del control, los mecanismos de selección del personal y de motivar hacia la productividad.

La baja especialización en las funciones es correlativa con deficientes sistemas de control, que a su vez inciden en las bajas demandas por una calificación especializada certificada; como hemos planteado ya en otra parte, toda práctica productiva o no que se efectúa regularmente, especializa al agente que la realiza; el hecho de que ocho empresarios (tres de los DEE, cuatro de los DEP y uno de los gerentes), acepte que prefiere las actitudes a las aptitudes, revela que los trabajadores aportan en "saberes o habilidades que no les son reconocidas porque no implican la utilización de tecnologías físicas determinadas" pero que sí son aprovechadas por los empresarios.

Martha Roldán en su investigación nuevos desafíos a la teoría y práctica de la investigación sociológica feminista en la década de los noventa, apunta acertadamente que no hay una única manera fácilmente discernible de aproximación al nivel de calificación técnica de una tarea o función, ya que en empresas que poseen secciones de trabajo con alta participación de las destrezas de los trabajadores, su mayor autonomía o control sobre los procesos, implica mayores niveles de complejidad o calificación técnica para su ejecución.

Lo anterior, deja ver que no existen factores correlativos reductibles entre complejidad técnica y complejidad de la calificación; que entre los polos que separan la relación Concepción/Ejecución existe un continuo

que va desde un máximo control del proceso por parte de los operarios como sería una producción artesanal, hasta un mínimo de control de los operarios, propio de industrias totalmente automatizadas, extremos inexistentes en las empresas estudiadas.

El hecho de que sólo cuatro empresarios digan tener unos perfiles delimitados en cuanto a las competencias necesarias para realizar una función o tarea, cuya obtención se la confían a instituciones académicas que acrediten a su portador como poseedor de tales habilidades, los ubica entre los empresarios portadores de estilos tecno-participativos; de ellos hacen parte aquellos cuyas empresas han entrado en procesos acelerados de reconversión, presionados por la necesidad de responder a exigencias del mercado de exportación y han obtenido o están en proceso de obtención del sello de aseguramiento de calidad ISO 9000.

Los empresarios que prefieren una perfecta adecuación entre conocimiento y función, no se la confían a instituciones externas y prefieren otorgarla directamente en la fábrica, asignándole un operario experimentado para transmitirle su saber, y tiempo para lograr su adiestramiento.

De todos modos habría que distinguir entre las tareas, en las cuales el trabajador ejerce relativamente un alto grado de control (autonomía, discrecionalidad) en su ejecución y aquellas en las cuales el operario eficiente a juicio del empresario es controlado.

Las empresas que utilizan máquinas con niveles tecnológicos diferenciales y con sistemas de evaluación del rendimiento, esto es empresas taylorizadas con manuales de funciones, etc., "suponen una homogeneidad en los puestos de trabajo y que los requerimientos son universales y estándares, sin considerar el hecho de que una misma función, puede ser desempeñada bien, muy bien, o mal, sin por esto violentar ninguna de las instrucciones generales que el trabajador ha recibido"⁸².

Las tareas para las cuales no existen máquinas, o las máquinas empleadas no poseen aún dispositivos de control muy precisos y confiables (punto de fusión, cálculo de la humedad ambiente, calidad de la tostión, etc.), requieren de una habilidad o destreza manual (artesanal) generalmente acompañada de exigencias de extrema concentración, esfuerzo visual u otra cualidad sensorial específica, que

82 Ibid. p. 72.

como calificación en sí misma, no tiene cabida dentro de los marcos del contrato, ni de los cánones usuales de calificación específica para industrias del ramo metalúrgico o de alimentos, es decir, son habilidades no formalmente reconocidas, aunque sí demandadas y requeridas por los empleadores de manera informal.

"El contenido o nivel de calificación de una tarea determinada varía más o menos frecuentemente según el ramo de la producción, las empresas, el contexto externo y la propia resistencia obrera femenina o masculina. ... Además existen versiones opuestas, reflejo de la oposición entre el capital y el trabajo: del lado del empresario, a pesar de que se representa la calificación como requerimiento objetivo para el desempeño de la tarea, en la persecución de sus lógicas económico-políticas, defenderá ante terceros una visión que tiende a disminuir (descalificar) el contenido de la tarea en cuestión. Del lado de los operarios u operarias, estos defienden su formación, la experiencia que aportan al proceso de trabajo, en un intento por hacer reconocer el costo social y económico que ha significado la adquisición de la calificación"⁸³.

4E₁ Acerca de la cooperación: atribución de eficacia a trabajos individuales y colectivos. La pregunta No.45 pedía que el empresario manifestara su concepción sobre la conveniencia o no del trabajo en equipo, teniendo en cuenta que las modernas teorías administrativas suponen la cooperación como una condición indispensable en las formas de concebir y organizar el trabajo para la implantación de innovaciones, razón por la cual consideramos este aspecto relevante para indicar hasta qué punto han interiorizado nuestros empresarios la idea de cooperación.

Las respuestas obtenidas dividen las posiciones entre quienes privilegian el trabajo individual, los que atribuyen enormes ventajas al equipo y los que oscilan entre uno y otro, considerando que eso depende del tipo de trabajo, del tipo de técnicas y del carácter de los procesos.

1. Los argumentos de quienes defienden el trabajo individual oscilan entre las siguientes ideas: *"El equipo contamina con ideas contrarias las personas"*; además el trabajo en equipo requiere de un componente de coordinación y estímulo difíciles de alcanzar. No solamente existen procesos que no pueden realizarse en equipo sino personas que tampoco sirven para eso. Consideran que la *"cultura de trabajo en equipo"* nos es extraña y en su implantación se pierde mucho tiempo.

⁸³ *Ibid.*, p. 57.

A nivel administrativo, y en el manejo de información, es no sólo posible sino necesaria la individualidad, porque son tareas que necesitan tranquilidad y exigen mucha concentración, pero a nivel de producción no se presentan estos inconvenientes.

El rendimiento medido en número de unidades producidas, depende solo de la interiorización individual de la responsabilidad. En últimas es de la voluntad individual de la que depende el equipo. Pensar en equipo masifica y entorpece o limita el empuje y potencialidades que individualmente puede tener o lograr cada operario.

2. *Quienes privilegian el trabajo en equipo argumentan que "en grupo las personas marchan coordinadamente "como un reloj", el equipo elimina las subjetividades, pues la comparación ofrece una competencia sana". "La superioridad del equipo se deduce de la imposibilidad de que una persona posea todos los conocimientos y experiencias. El grupo se complementa y enriquece y el conocimiento general avanza".*

Mencionan además que los equipos pequeños son los que mejor funcionan.

"Fomentar el trabajo en equipo garantiza una sana circulación de información dentro de la empresa y además protege al empresario y a la empresa de la dependencia de personajes imprescindibles ya sea por las destrezas o informaciones que un solo trabajador posee".

"Un buen sentido de equipo ofrece la capacidad para analizar permanentemente las acciones y flexibilizar las normas o por lo menos para entender que todos los días hay que madurar".

3. Los que combinan métodos de trabajo individual y en equipo, aseguran que su aplicación depende del producto, del proceso, de la técnica empleada y de las personas y diferencian el trabajo administrativo del trabajo en planta. Además de que todos los trabajos tienen su momento de acción individual y su momento de acción colectiva. La interiorización de la responsabilidad es un hecho individual pero el resultado es siempre colectivo.

"La empresa es una realidad colectiva en la que el individuo desaparece puesto que si no cumple no es él quien queda mal sino ella".

Para nosotros esta situación es un indicador del diferencial existente en los tipos de técnicas empleadas y de la carencia de estandarización en procesos tanto a nivel administrativo como tecnológico.

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
4E ₁ Atribución de mayor eficacia al trabajo individual o al trabajo en equipos							
1. Defienden el trabajo individual	3	50.0	3	27.3	2	40.0	8
2. Privilegian el trabajo en equipo	0	0	5	45.4	3	60.0	8
3. Combinan por necesidades del proceso	3	50.0	3	27.3	0	0	6
	6	100.0	11	100.0	5	100.0	22

El trabajo individual es defendido por el 50% de los DEE, el 27.3% de los DEP y por el 40% de los gerentes.

Privilegian el trabajo en equipo 45.4% de los DEP, el 60% de los gerentes y ninguno de los DEE.

La combinación de ambas formas está condicionada en gran medida por las necesidades del proceso, pues hemos visto como la mayoría de empresarios estudiados, dicen poseer diferenciales técnicos en sus empresas, existiendo en casi todas funciones o tareas que no pueden ser realizadas en equipo. Tres de los DEE (el 50%), tres de los DEP (27.3%) y ninguno de los gerentes, dijeron que aplicaban formas mixtas de control y coordinación de funciones.

Toda producción social requiere algún tipo de coordinación de sus elementos físicos y humanos sin la cual su concreción sería imposible. Las formas de lograr la coordinación son múltiples y sus efectos pueden ser diferenciables: la transmisión de conocimientos de unos operarios a otros es una, la discusión de productores sobre la manera de armonizar su labor en empresas cooperativas o acciones comunales, es otra.

Sería necesario centrar la atención en mejorar el sistema de decisión teniendo en cuenta legitimar este procedimiento porque se basa en la presunción de que la verdad se obtiene en procesos de discusión ⁸⁴.

⁸⁴ SCHEIN. *ob.cit.* p. 28.

En sistemas en los cuales la coordinación democrática no es lo habitual, como en la empresa capitalista, en la cual la contratación o compra de fuerza de trabajo incluye el derecho a su uso o consumo, excluye a los trabajadores, por completo y de manera legítima, del derecho a participar en la planeación de la producción, programar y elegir prioridades de inversión y distribución de excedentes, etc., tenemos una coordinación dirigida desde arriba hacia abajo, en cuyo ejercicio los capitalistas esperan poder controlar a los trabajadores. En este caso dice Edwards, "debe hablarse de control mas que de coordinación, aunque, por supuesto el control es una forma de coordinación. Esta última no necesita de la coerción mientras que el control si" ⁸⁵.

Lo interesante es saber que el sentido y las formas de coordinación y de control han variado a través de la historia y que depende del tipo de producto, de los niveles tecnológicos, mentalidad y calificación de los empleadores, estructura de la división del trabajo, estrategias organizacionales, y hasta las características idiosincráticas y de formación de los trabajadores.

Nos encontramos aquí con un problema de divergencia cultural entre las tendencias occidentales que valoran el individualismo y el pragmatismo, por cuanto el trabajo en equipo limita los aportes del individuo; y la tendencia japonesa para la cual la armonía y la subordinación del individuo en el grupo son los valores más estimados⁸⁶.

Entre los empresarios entrevistados, hubo quienes defendieron la habilidad personal, tanto para laborar como para responder al trabajo en equipo, y quienes le atribuyeron características nefastas a esas formas organizativas. Para estos últimos, los grupos o equipos encubren las faltas, diluyen responsabilidades y reproducen vicios, los primeros ven en las formas grupales de trabajo coordinado, un factor más de producción por las posibilidades de conjugar iniciativas y voluntades para el logro de metas productivas, aunque reconocen las enormes dificultades para convocar la voluntad y el esfuerzo de los trabajadores, para interactuar bajo formas organizativas, completamente ajenas a las prácticas culturales de una región que valora altamente el individualismo, y que pesan por igual para empresarios como para trabajadores. La idea de cooperación ha sido también ajena al sistema competitivo de mercado que entiende mejor la idea de conflicto y actúa conforme a él como supuesto.

⁸⁵ *Ibid.* p. 65.

⁸⁶ SCHEIN. *Ob.cit.* p. 60.

Sólo muy recientemente se han empezado a difundir conceptos de cooperación intra e interempresariales: la subcontratación de servicios técnicos y productivos, la introducción de sistemas de participación y cogestión, son apenas ejemplos de cambios sistémicos operados en algunas empresas, sin embargo, tales cambios tienen sus efectos "perversos" para los trabajadores, tanto como para los empleadores. Sobretudo respecto a la estabilidad en el empleo, la capacitación y selección de personal y la estructura salarial; generalmente traen drásticos cambios en la estructura jerárquica, cadenas de mando, ejercicio directo del control y flexibilización en las formas de contratación.

Los empresarios que manifestaron preferir el trabajo en equipo poseen diversas concepciones sobre ello. Unos porque conciben su empresa como un todo orgánico del cual todos hacen parte sustancial, lo cual no les impide manejar la empresa con criterios organizativos tradicionales, restando, con ello, capacidad de negociación a los expertos; muy pocos son los que entienden el trabajo en equipo como una nueva modalidad jerárquica, con atribuciones de autonomía de los integrantes para tomar decisiones importantes en el ámbito productivo, contable, mercadeo, reorganización de funciones y hasta redefinición de escalas salariales, etc.

Las nuevas formas de participación, comunicación y delegación tales como los círculos de calidad o los grupos de trabajo, entre otros, no solamente tienen el efecto de aumentar la productividad y la calidad, sino que distensionan las relaciones de conflicto de autoridad y enfatizan el concepto de la empresa como comunidad productiva y consideran las fricciones en el proceso de trabajo, como fricciones de organización y de cooperación, y no como el resultado natural del conflicto entre capital y trabajo.

No es tan ficticio para el obrero la idea de empresa como comunidad productiva, ya que "retoma intereses de los trabajadores respecto a aspectos funcionales de la autoridad, tales como el respeto, reconocimiento, espacios más autónomos de trabajo y formas de cooperación menos conflictivas, las cuales muchas veces se ven como oportunidades de capacitación que generan expectativas de ascensos"⁸⁷.

La modernización empresarial cuestiona las relaciones tradicionales, plantea nuevos problemas, requiere de nuevas políticas de los actores y conducen a cambios fundamentales en las relaciones de poder; impone

⁸⁷ DOMBOIS. *Ob.cit.* p. 89.

cambios en las orientaciones de los trabajadores y exige cambios de estilo y de las políticas de gestión.

Uno de los modelos adaptados está basado en los conceptos de calidad total, mejoramiento continuo y justo a tiempo, transplantados del Japón solamente en los aspectos que benefician económicamente a la empresa pero no en lo que les exige a los empresarios de contraprestación a los obreros"⁸⁸.

En la práctica real las empresas estudiadas, se mantienen bajo estricto control de los empresarios: temas y procedimientos de información limitan la participación a cuestiones de trabajo relacionadas con la productividad, dejando sin articular al proceso participativo cuestiones vitales para los trabajadores, como la discusión sobre su estatus salarial, estabilidad, distribución de beneficios o aspectos relacionados con la salud ocupacional o el bienestar.

Es imposible lograr que los trabajadores participen en las decisiones de la empresa cuando temen por su puesto de trabajo y/o perciben como hostil la relación con la empresa.

Una opción razonada y razonable sólo puede hacerse dentro de los parámetros de cada cultura.

4H, Asimilación de lenguajes modernos: ¿Nombres o hechos? Este aspecto trata de la forma como los empresarios perciben los nuevos lenguajes que se han venido introduciendo al país, conjuntamente con mercancías, sistemas de mercado, administración, control, y con las necesidades de competitividad a través de calidad, planeación e investigación.

Las corrientes innovadoras contemporáneas llevan implícitos unos lenguajes y el uso que los entrevistados hacen de ellos puede ser un indicador del conocimiento, del nivel de comprensión, apropiación e interiorización que los empresarios tienen de ellas o si representan solo palabras, ante la avalancha de eventos adoctrinadores e incluso

88 *"Los conceptos de Calidad Total y Justo a Tiempo, en su país de origen fueron desarrollados en un contexto particular de relaciones industriales, que alientan el compromiso de los trabajadores con la empresa: empleo estable y por toda la vida y carrera interna según antigüedad para los trabajadores en la empresa grande, sistemas de capacitación y promoción interna sobre la base de un nivel escolar alto de los trabajadores, un control fuerte por parte de los compañeros y los supervisores y sindicatos controlados por la empresa". Idid. p. 90.*

intimidantes, sobre la perentoria necesidad de acogerlos. La adaptación, el escepticismo o el rechazo, pero nunca la indiferencia, son las posturas asumidas frente a ellos.

La pregunta correspondiente es la número 49:

- ¿Los nuevos lenguajes administrativos que han aparecido en los últimos años son sólo eso, lenguajes?
- ¿Pueden aplicarse a prácticas ya conocidas?
- ¿Adoptarlos representa cambios significativos en conocimientos, actitudes, concepciones sobre técnicas, procesos y sistemas administrativos y motivacionales?

Las respuestas obtenidas fueron agrupadas en las siguientes opciones:

1. Los nuevos lenguajes manifiestan reales transformaciones tecnológicas, ideológicas y organizacionales; representan nuevas ópticas frente a múltiples perspectivas económicas; así los perciben quienes han incursionado en mercados internacionales, en su doble función de vendedores de productos como de compradores de materias primas y equipos.

Expresiones como las siguientes reflejan esta situación:

"Son diferentes formas de buscar la calidad y tratar de hacer las cosas mejor hechas".

Los términos se han venido especializando. "Obedecen a cambios tecnológicos; cada transformación trae su costumbre, su lenguaje y su forma de ser y a eso debe uno adaptarse a medida que los va conociendo".

"Toda la vida han aparecido nuevos lenguajes; para algunos calidad total es un lenguaje, para mí es una filosofía que implica hacer cada día las cosas bien... los círculos de calidad fracasaron porque no se implementaron como se debía, es decir, se tomaron como palabras solamente... (además la novedad) consiste en concebir la organización como un todo (orgánico) y no como una sumatoria de departamentos que funcionan como islas".

2. Quienes consideran que los nuevos lenguajes son sofisticaciones que buscan legitimar el apareamiento de nuevas funciones dentro de la división técnica del trabajo:

"... las mismas cosas llamadas de manera diferente para sofisticarlas y enaltecer la función de la gerencia..."

"Los nuevos lenguajes aparentemente no tienen equivalencia en el lenguaje ordinario. En los catálogos vienen los términos en inglés o cifrados que son más cortos".

"Cada empresa (ocupación o contexto tecnológico) va configurando su propio lenguaje... uno sabe donde trabaja una persona por el lenguaje que usa; y eso está fortalecido por los medios masivos de comunicación (sobre todo por la televisión)".

3. Quienes saben que los nuevos lenguajes representan cambios sustanciales pero sienten que su validez se circunscribe al país en el que se originaron y por lo tanto no son aplicables en nuestro medio ni en personas con nuestra idiosincrasia. Consideran entonces que se debe ser muy selectivo en su aplicación:

"El justo a tiempo no funciona por la indisciplina de la gente de aquí, por el tropicalismo..." (se refiere a los retardos en los embarques, en los papeles, el incumplimiento y hechos aleatorios e imprevistos además de la desorganización que impide cualquier posibilidad de planeación...).

"Como hay sobre-oferta de opciones administrativas, de países, épocas y circunstancias diferentes, hay que ser selectivos y conocer nuestro entorno para saber cual es nuestra mejor opción..."

"Toda la fiebre de cursos y teorías modernas no son diferentes del sentido común... muchas de las teorías han sido hechas para otras idiosincrasias: los círculos de calidad no les convienen sino a los japoneses; éstos cursos son válidos para las personas que buscan puesto y para justificar los altísimos ingresos a los que aspiran, pero un empresario tendrá que informarse solo sobre lo que necesita; todo está escrito y valorado... hay que ser muy selectivo. El ir de moda en moda hace perder la credibilidad. Hay que aplicar de acuerdo a las necesidades y problemas."

"... en nuestra cultura los lenguajes todavía no representan los cambios que llevan implícitos; por ejemplo 'la informática es la que ha traído más lenguajes pero son muy pocos quienes los manejan'".

"Traducir los lenguajes técnicos al lenguaje ordinario es la mejor manera de introducir cambios tecnológicos... los nuevos lenguajes tienen ya una carga de prejuicio: la gente los entiende como formas soterradas de echar trabajadores y eso condena los términos. No calan... lo que hay que hacer es aplicar los procesos sin bautizarlos... los nombres afectan el resultado, generan temor y falsas expectativas; nuestra cultura no acepta ese lenguaje tan agresivo..."

"Sobre todo en administración están saliendo muchas teorías de japoneses, alemanes y norteamericanos... uno solo debe aplicar lo que cree, debe y puede,

porque no podemos pretender que un obrero nuestro se comporte como un japonés. En la misma Colombia encontramos gente diferente; lo que hay que hacer es conocer el medio para luego estudiar a ver que sirve. "

4. Quienes consideran que los nuevos lenguajes son solo palabras para llamar las mismas cosas que se daban ya en la práctica; solo que traen mayor precisión, sistematización, teorización y mejor difusión, pero a veces representan solo modas:

"Formas de llamar las cosas de diferente manera para descrestar; se necesitan muchos libros para saber qué es de lo que se está hablando. "

"Los lenguajes revelan conceptos que han existido siempre, solo que ahora han logrado cuadrar en teorías con mayor divulgación y para que una mayor cantidad de gente los comprenda y aplique si considera necesario... "

"Los lenguajes son solo nombres y modas porque todos tienen su equivalencia en el sentido común. Todos tienen su traducción paisa; son un invento de los yupis. "

"Hoy se han cambiado lenguajes pero gran parte del conocimiento humano es el mismo. Los principios no cambian con tanta frecuencia. Los alemanes no cambian nada mientras no encuentren una mejora efectiva, en cambio en América Latina se estigmatiza lo viejo. Hay cosas nuevas que son puro cuento con nombres rimbombantes. "

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
4H ₁ Nuevos lenguajes: ¿sólo nombres o representan cambios?							
1. Manifiestan reales transformaciones tecnológicas, ideológicas y organizacionales	1	16.7	3	27.3	1	20.0	5
2. Sofisticaciones legitimadoras de nuevas funciones	0	0	3	27.3	0	0	3
3. Son sólo válidas en sus respectivos países de origen	0	0	4	36.4	2	40.0	6
4. Son palabras nuevas para llamar las mismas cosas	5	83.3	1	9.1	2	40.0	8
	6	100.0	11	100.1	5	100.0	22

La respuesta que mayor frecuencia obtuvo fue la que considera que los nuevos lenguajes de la modernización son palabras nuevas para llamar las mismas cosas. Le sigue, quien considera que dichos lenguajes son sólo válidos en sus respectivos países de origen, luego están quienes

consideran que los nuevos lenguajes manifiestan reales transformaciones tecno-organizativas e ideológicas. Por último están quienes de manera peyorativa sienten que los nuevos lenguajes son apenas sofisticaciones para legitimar el apareamiento de nuevas profesiones, dentro de la ampliación de la división del trabajo, y como una manera de salirle al paso a la competencia en el mercado laboral profesional.

Llama la atención el comportamiento por grupos empresariales, pues entre los que consideraron que los nuevos lenguajes representan reales transformaciones tecno-organizativas, aparece solamente uno de los gerentes, tres de los DEP y uno de los DEE.

Solamente tres de los DEP, quizás los que poseen más bajos niveles tecnológicos, le restan toda importancia a los lenguajes de la modernización atribuyéndole características insustanciales.

Cuatro de los DEP y dos de los gerentes, habiendo trasegado por algunas de las estrategias participativas, han llegado a la conclusión de que existen en el país condiciones estructurales de mercado, tradición productiva, hábitos de cumplimiento y concepciones frente al trabajo absolutamente adversas, para hacer realidad el contenido de tales lenguajes, razón por la cual afirman, que solamente en sus respectivos países de origen pueden llegar a tener validez.

El considerar que son palabras nuevas para llamar las mismas cosas, es otra manera de evadir el sentimiento de lejanía cognitiva y práctica que tienen con las modernas teorías administrativas. Cinco de los DEE que constituyen el 83.3%, uno de los DEP que comprende el 9.1% y dos de los gerentes o sea el 40%, opinaron de esta manera.

Entre el lenguaje y el sistema social existe una relación dialéctica compleja según la cual el lenguaje no es solo un medio de expresión de ideas y sentidos sino que simboliza activamente al sistema social re-creándolo y siendo creado por él.⁸⁹

Los actos de habla son muy dinámicos y su variabilidad depende de muchos factores tales como la clase social, la tradición, las circunstancias fortuitas, los niveles educativos, el estilo personal y el grado de vigilancia o de atención prestada al habla personal espontánea o formal.

89 HALLIDAY, M.A.K. *"El lenguaje como semiótica social" la interpretación social del lenguaje y del significado.* F.C.E. Santafé de Bogotá, 1994. p. 237.

Cada transformación social aparece primero como discurso, sobre todo cuando la transformación se realiza fuera del propio territorio, el lenguaje se constituye como agente materializador de cambios, ya sea a nivel técnico productivo, político, científico o ideológico. En sociedades industriales se ha incrementado la diversidad de dialectos urbanos, pues la diversidad es funcional a la estructura de las sociedades modernas ⁹⁰.

La estructura social es jerárquica y la variación lingüística expresa el carácter jerárquico, así por ejemplo, en el medio académico, la jerga especializada de los expertos genera a través del lenguaje signos diferenciadores de un rango. Igual sucede con la jerga política, religiosa, científica, ideológica. Cada persona se ubica valorativamente con respecto al lenguaje del otro.

Al respecto Schein notaba en un tipo de empresas que asesoraba, que cuando los expertos empleaban una jerga de especialistas, esto era interpretado por los directivos no profesionales como una afrenta, puesto que al no entender los términos no sólo se obstaculizaba la comunicación sino el agravio de ser tildados de ignorantes. Los lenguajes actúan como filtros silenciosos sobre las percepciones, de ahí la importancia de que a los miembros de la empresa se les suministre un esquema conceptual y codificado del cual hacen parte puntos de vista y actitudes comunes, todo esto medido y posibilitado por la existencia de lenguajes compartidos⁹¹.

Para el caso que nos ocupa, vemos cuatro maneras de interpretar el mismo, fenómeno, indicadoras de cuatro niveles de comprensión del mismo que a su vez revelan el tipo de prácticas organizativas de los empresarios y la estructura mental correspondiente a cada una de ellas.

Quienes consideran que los lenguajes representan transformaciones reales a nivel de la estructura tecno-organizativa, son aquellos empresarios que han incursionado no solamente teórica sino prácticamente en procesos de reconversión activa, asisten a cursos especializados y saben que la aplicación de las estrategias participativas, es algo que va mucho más allá del registro lingüístico determinado por el quehacer del momento, por la naturaleza de la actividad social en curso. Reconocen en los modernos lenguajes una variación dialectal que implica una apropiación de sentido ya sea, por su lugar de origen regional, social o por adopción como la que ocurre por parte de los expertos.

⁹⁰ *Ibidem.*

⁹¹ SCHEIN. p. 54-57.

También es posible hablar de "antilinguaje, que es un lenguaje de conflicto social, de resistencia pasiva o de oposición activa, que como cualquier otro lenguaje, es un medio de expresar y de mantener la estructura social y la de la antisociedad ... Las jerarquías dialectales muestran unas pautas de variación estándar que representan la base de poder de la sociedad, su uso generalmente es restrictivo a sólo los iniciados y expertos; opuestas a las variedades no estándares, a las que los miembros llaman dialecto"⁹².

"Los dialectos no estándares pueden llegar a ser lenguajes de oposición o de protesta, que suelen desarrollarse en períodos de crisis... y adquirir la forma de lenguaje de ghetto. Son un medio de expresión de la conciencia de clase, de la conciencia política (o de su ubicación en la estructura productiva). Puede distinguirse una categoría de "lenguajes oprimidos" de grupos que están sometidos a presiones sociales o económicas... ⁹³.

La evasión, restar importancia, la tergiversación, el chiste, la atribución o negación de variabilidad de sentidos, pensar que sólo son válidos en su país de origen, o creer que son "el mismo perro con distinta guasca", son algunas de las características de los lenguajes oprimidos.

Otra tendencia muy común entre ciertos medios, especialmente académicos, consiste en que sus hablantes, tiendan a "brillar en la competencia por medio del alarde verbal"; mucha gente acoge sin comprender o comprendiendo, usan esos dialectos no estándares ante públicos para los cuales su comprensión está totalmente fuera de su alcance. Es por ejemplo el lenguaje del descreste, que más que ideas busca comunicar poder ⁹⁴.

92 *Ibid.* p. 239.

93 *Ibid.* p. 240.

94 *Un dialecto es lo que usted habla en virtud de quien usted es; un registro es lo que usted habla en virtud de la posición que usted ocupe... de esta manera en una estructura social jerárquica típica, el dialecto es el medio por el que a un miembro se le concede o le es negado el acceso a ciertos registros... La estructura lingüística es la realización de la estructura social, que la simboliza activamente en un proceso de creación mutua. Por presentarse como metáfora de la sociedad, el lenguaje no sólo posee la propiedad de transmitir el orden social sino también de mantenerlo y de modificarlo potencialmente... Toda variación en el lenguaje es la expresión simbólica de la variación en la sociedad: La variación en el dialecto, expresa la diversidad de la estructura social en tanto que la del registro expresa la diversidad del proceso social. Y la interacción entre el dialecto y el registro en el lenguaje, expresa la interacción entre la estructura y el proceso sociocultural". *Ibid.* p. 241.*

De esta manera concebimos la dinámica compleja entre lenguaje y realidad; las múltiples formas de interacción entre individuos y procesos colectivos y las variables expectativas y tensiones que tejen los factores de la transformación.

4H₂ Importancia atribuida a hechos tales como la globalización y la apertura. Este aspecto tiene que ver con la importancia atribuida a hechos tales como la globalización y la apertura que en cierta medida confronta, corrobora y clarifica, el nivel de participación del empresario en actividades modernizadoras, permitiendo captar su vivencia personal frente a los mismos.

A pesar de la diversidad de situaciones afrontadas por nuestros personajes, es notoria la coincidencia de sus opiniones respecto al carácter ineludible, inexorable y necesario del fenómeno de la globalización. Independientemente de las condiciones particulares, la percepción del alcance y dimensiones del proceso transformativo, está fuera de toda duda; sin embargo el aporte de sus reflexiones frente a la forma concreta como ha sido implantada en el país, permite establecer posturas mentales significativas para nuestra caracterización, agrupadas de la siguiente manera:

1. Quienes señalan fallas gubernamentales para regular el proceso y para preparar el camino de la transformación de manera más equitativa para los industriales nacionales:

"El gobierno ha sido laxo al permitir mediante el pago de multas la entrada de mercancías baratas, producto del lavado de dólares; estos productos salen al mercado libremente y han llevado a la quiebra a muchos industriales... En el Gobierno y en Colombia hay gente demasiado deshonesto".

"... el Gobierno se abrió a que entrarán las cosas y no trató de que salieran. Aquí se debió fomentar al industrial para que se mejorara, se actualizara y después abrir, aquí abrieron y mire a ver como se defiende..."

2. Quienes centran el problema en factores idiosincráticos: la tradición consolidada de esperar del Gobierno protección y ayuda, el cómodo aislamiento regional que procura seguridad y bienestar social, más no poder económico, el hecho de no estar preparados, ser desorganizados y perezosos, vivir de espaldas a la realidad; carencia de líderes que orienten y planeen los procesos:

"En esta ciudad somos muy cerrados, introvertidos y cada empresa es un mundo..."

"Hemos perdido oportunidades en el pasado y las seguiremos perdiendo en el futuro, porque esa es nuestra idiosincrasia y mientras no cambiemos eso y no haya alguien que lidere con vehemencia y fuerza ese proceso que debe ser lento, planeado, organizado y decidido, seguiremos con las mismas deficiencias. En nuestro país se dio de manera abrupta, y yo estoy seguro que si nosotros nos hubiéramos puesto a racionalizarla hubiera pasado exactamente lo mismo, simplemente hubiéramos perdido años. En la educación es donde está el problema desde los obreros hasta los dirigentes".

"En otras ciudades del país se buscan soluciones más rápidas que en ésta que es una zona industrial importante en la que se percibe tranquilidad: no hay riesgos de que una compañía se monte y al poco tiempo resulte tocada por el narcotráfico; es una sociedad sana en la que los errores que se cometen pueden solucionarse mientras que el otro problema no tiene remedio".

3. Quienes piensan que el mercado conlleva un diferencial de oportunidades y de capacidades en el que siempre habrá unos que desaparecerán y otros que sobrevivirán, manifiestan la preferencia a creer que al final habrá un beneficio generalizado; todo es cuestión de adaptarse a las nuevas circunstancias, son optimistas y se atribuyen posibilidades de supervivencia. A leyes inexorables mejor es no resistirse:

"La apertura tiene perjuicios, ha quebrado fábricas y parado iniciativas pero es favorable porque de todos modos tenemos que abrirnos a todo el mundo, a la competencia y a hacer lo que somos capaces de hacer en condiciones económicamente favorables; lo malo es el contrabando".

"... a nosotros nos ha ido muy bien porque estamos diversificados, nos ha obligado a que seamos eficientes, ha hecho que rebajen los costos y los precios. A la apertura hay que ponerle el pecho y buscar cómo competir en buenas condiciones".

"... El Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional están monitoreando todo lo que pasa en el mundo y están viendo qué es exitoso y qué no lo es, qué no funciona para decir corrijan esto, eso se debe hacer así y aquello así, y aprovechan su poder para presionar y hacer que las cosas se hagan como ellos dicen, porque las democracias son muy imperfectas y los políticos están pensando en las próximas elecciones... a unos los matará la apertura y a otros los hará muy grandes, pero al final toda la sociedad ganará... es una tendencia universal".

"... otra cosa buena de la globalización es que va a subir el nivel de vida de todo el mundo: los países pobres darán un salto obligatorio pues el empresario que maneja el mundo como un barrio dice: yo necesito fabricar algo, ¿donde encuentro la mano de obra más barata del mundo? Pues en el país más pobre, aquel en el que la gente trabaje por un plato de arroz, por ejemplo ... los que invierten llevan riqueza y esos pueblos comienzan a superarse, educarse y

tener mayores ingresos ... así el mundo se va igualando. Los países desarrollados tienen la posibilidad de encontrar nichos de alta tecnología y siguen siendo productivos pero siguen necesitando quienes les hagan los zapatos, las camisetas y encuentran que para ellos es demasiado costoso hacerlos; así es como la pobreza se va erradicando y los países tendrán que entenderse, hay como unos engranajes gigantescos en los que unos mueven a los otros".

"La gente ha tomado en serio eso de la globalización, la tecnología, la internacionalización de la economía, y cada vez buscamos mayor información, pero para las empresas pequeñas que buscan anclarse en el mercado local, el mundo, a pesar de ser una aldea, nos queda fuera de toda posibilidad ... es un proceso que nos involucrará a todos: primero a los grandes y luego a los pequeños y no solo a nivel de mercado sino a nivel mental".

"... quien no ha salido no sabe que está pasando allá, piensan que le están trayendo competencia pero no piensan que también él podría sacar sus productos; podrá comprar materia prima más barata; la apertura ha rebajado costos de producción logrando así mayor competitividad que la que era posible estando encerrados. No hay que temerle ... los escépticos lo son por falta de visión. Quienes carecen de educación superior, todo lo han hecho con tropiezos dándose contra la pared. Ahí se le puede acabar el mundo porque no tiene otra opción".

"... todo el mundo va en contra de la apertura pero los que van en contra de ella son quienes no quieren cambiar, la gente que haciendo cosas malas las vende, quien no piensa en el futuro sino en producir para hoy. Para ellos la apertura tiene que ser mala; es mala para los mediocres. Lo que hizo la apertura para Colombia fue abrirle los ojos. Muchos critican la forma tan abrupta pero usted en la mediocridad no puede pensar que va a dejar de ser mediocre paulatinamente. Muchos caerán pero quienes pasan, pasan bien y a la postre será el bien del país... lo que hizo la apertura fue pellizcarnos; ha tocado el bolsillo de muchos que están mirando a ver que hacer, pero quieren salir adelante y le aseguro que encontrarán como hacerlo... el mercado tan estrecho nos había hecho conformistas."

4. Quienes poseen un sentido crítico del proceso globalizante y de la política neoliberal, unos porque han padecido sus efectos y conocen muy bien sus mecanismos de destrucción, otros porque independientemente de los resultados globales anteponen el beneficio para la región, a través de la posibilidad de brindar empleo y asegurar bienestar social al crecimiento económico medido con indicadores cuantitativos:

"Algunos son escépticos: eso no nos va a tocar a nosotros pero para nosotros está aquí al pie y no nos podemos quedar, no pensamos qué tipo de competencia nos iba a tocar ¡por Dios! Y nos llegó una multinacional... tienen una tecnología

que no la tiene nadie en Colombia y están atacando fuertemente el mercado ... ya quebraron tres empresas del ramo en Bogotá ... aunque tiene sus fallitas, les falta tropicalizar su producto y adaptarlo al medio ... nosotros si estamos metidos en el cuento, le estamos dando a la gente lo que le gusta de acuerdo a la cultura nuestra".

"Aquí vamos a pasos muy lentos pero muy seguros, asimilamos de acuerdo al desarrollo que queremos darle a Manizales ... nuestra idiosincrasia es muy especial, tenemos la cultura del café y eso da una mentalidad; nos obliga a pensar y a actuar de cierta manera, a guardar para épocas difíciles; por eso esta ciudad en principio, es muy organizada en comparación con otras"

"El grupo Fierro quebró a las fosforeras aquí por plata no por tecnología ... le costó por lo menos 8 millones de dólares esta guerra de quebrar nuestras empresas ... después sacaron los fósforos más caros; ellos están en un negocio bueno en este momento y a mi me está yendo bien a cuenta de ellos; si yo me pongo a crecer y a hacer la fábrica grande nos vuelven a sacar del mercado ... aprovecho la ventaja de ser pequeño ... (tener control sobre el 5% del mercado es un porcentaje que ya no le interesa a ese grupo). El colombiano Fierro dueño de esa cosa es tan rico como un Santodomingo, tiene muchos negocios de muchas cosas y no únicamente de fósforos, pero creo que es más pobre que yo, porque con semejantes platales, viene aquí a quitarles la comida por lo menos a 650 personas ... ¿Por qué? Porque necesita más plata, y la quiere conseguir a costa de eso. Ahí es donde vemos el capitalismo salvaje".

Encontramos por ejemplo, empresarios pertenecientes a un fuerte grupo regional, que insiste en crear y mantener empresas en la ciudad, cuyo aprovisionamiento de materias primas y distribución de sus productos dependen del mercado externo, a pesar de las dificultades derivadas de la ubicación geográfica: lejanía de los puertos marítimos. Alguno de los empresarios entrevistados se refirió a este caso en los siguientes términos:

"Seguimos insistiendo en cosas muy folclóricas como por ejemplo crear cierto tipo de empresa aquí, porque los dueños viven rico aquí, entonces montamos la empresa en esta ciudad para no tener que viajar o con el argumento de que es que soy de Manizales y pongo la fábrica aquí y me agarro a luchar contra todo el mundo para sacar a todos de aquí y para llevarle esto al Japón".

Sin embargo, la pervivencia y fortaleza del grupo en cuestión, a pesar de las críticas de que es objeto, ha creado fuentes de empleo en la ciudad.

Otro empresario manifestó que quienes están de acuerdo con la apertura han sido criticados porque *"le están entregando el patrimonio de las regiones al imperialismo yankee"*.

Entre las múltiples apreciaciones que se encuentran sobre la apertura, destacamos la del intelectual crítico colombiano William Ospina, quien define el mercado mundial como "juego de astucias y de rapiñas disfrazadas por un lenguaje almibarado, a veces técnico y pragmático, a veces grandilocuente y único...". El discurso aperturista "que cifró nuestra felicidad en la capacidad de competir libremente, lo que significaba era entregar nuestra economía sin protección y sin escrúpulos a los rigores y rapacidades del mercado mundial" ⁹⁵.

De todos modos esta tendencia universalizadora tendrá que entenderse como "la intersección de presencias y ausencias, el entrelazamiento de acontecimientos de relaciones sociales "a distancia" con los contextos locales... Una relación constante entre distanciamiento y mutabilidad crónica de circunstancias y compromisos locales ... y como un fenómeno dialéctico en el que los sucesos que se producen en un polo de una relación distante, provocan a menudo situaciones divergentes o incluso contrarias en el otro"... "Universalización significa que nadie puede desentenderse de las transformaciones generadas por la modernidad... la conexión entre lo local y lo universal está vinculada a un conjunto de cambios profundos en la naturaleza de la vida cotidiana" ⁹⁶.

Como a nadie le es posible sustraerse a los tecnicismos propios del proceso modernizante, la responsabilidad del saber y de su aplicación no debe quedar sólo en manos de expertos, sino que conjuntamente con ellos, los profanos deben participar de la confianza en los "mecanismos" de desenclave", que según Giddens constan de señales simbólicas y sistemas expertos (sistemas abstractos), por medio de los cuales las relaciones sociales se erradican de sus circunstancias locales y recombinan a lo largo de extensiones indefinidas de espacio y tiempo, disociando así la interacción de las peculiaridades de lo local⁹⁷.

En el mismo orden de ideas Edgar Morín alerta frente a los peligros de la ciega credibilidad en el saber de los expertos, debido a que cierra la participación y aporte de los ciudadanos implicados "condenados a la aceptación ignorante de las decisiones de aquellos que son considerados que saben, pero que de hecho practican una inteligencia que rompe la globalidad y la contextualidad de los problemas"⁹⁸.

95 OSPINA, William. «El proyecto Nacional: la franja amarilla. Revista NUMERO, fascículo 9 marzo-mayo, 1996.

96 GIDDENS, Antony. «Modernidad e identidad del yo. El yo y la sociedad en la época contemporánea. Editorial Península, 1997. p. 35.

97 GIDDENS. P. 34, 229.

98 MORIN, Edgar. "Sobre la reforma de la universidad" en la universidad en el cambio de siglo. Jaime Porta y otro. Madrid: Alianza Editorial, 1998. p. 27.

Al respecto Giddens anota: "Son pocas las personas que mantienen una confianza sin desvío en los sistemas del conocimiento técnico que les afectan, y todos, consciente o inconscientemente, elegimos entre las diversas posibilidades de acción que ofrecen esos sistemas (o el desentendimiento de ellos). A menudo la confianza se mezcla con una aceptación práctica... actitudes de escepticismo u hostilidad hacia algunos sistemas abstractos"⁹⁹.

Los argumentos con los cuales nuestros empresarios señalan el carácter ineludible de la apertura son los siguientes:

"La apertura es lo más cruel que hay pero es indispensable. Colombia no podía seguir ser siendo un islote en el mundo; nos obligó a buscar mercados en el exterior, es buena y mala, en algunos casos pésima, eso depende del sector".

"La globalización no es ni buena ni mala. Es, llegó y hay que reconocerla. No alcanzamos a imaginarnos qué tanto hay a la vuelta de la esquina. Las comunicaciones en el mundo están al alcance de todos, haciendo todo más competitivo, pero aquí, encerrados como estamos no somos capaces ni de vislumbrar, pues las leyes de la economía son las que mandan por sí solas. Los países cada vez menos pueden controlar las variedades económicas del mundo..."

"La globalización es inevitable, tenemos que pensar más en ello y necesitamos es quien nos hable de prospectiva, que se dedique a estudiar qué es lo que va a pasar...".

Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
4H ₂ Concepciones sobre la globalización y la apertura							
1. Critican la forma como el gobierno ha llevado el proceso	2	33.3	1	9.1	0	0	3
2. El problema está en: idiosincrática, desorden, pereza, ausencia de líderes	0	0	2	18.2	1	20.0	3
3. Proceso ineludible de reestructuración de selección económica: unos ganarán y otros perderán pero al final todo saldrá bien	2	33.3	6	54.5	2	40.0	10
4. Critican la injusticia y el salvajismo del proceso	2	33.3	2	18.2	2	40.0	6
	6	99.9	11	100.1	5	100.0	22

⁹⁹ GIDDENS. *Ob.cit.* p. 36.

La respuesta que mayor frecuencia obtuvo fue la que concibe la globalización como un proceso ineludible de reestructuración, de selección económica, en el que habrá beneficiados y perjudicados pero que al final será positivo para todos. Por grupos empresariales el 33.3% de los DEE, el 54.5% de los DEP y el 40% de los gerentes manifestaron identificarse con esta forma de interpretar estos procesos.

El 33.3% de los DEE, el 18.2% de los DEP y el 40% de los gerentes, se ubican críticamente frente a estos procesos que consideran injustos y salvajes.

Dos de los DEE y uno de los DEP consideran que el problema radica en la forma abrupta y carente de regulación, como el gobierno ha llevado el proceso. Ninguno de los gerentes toma en consideración este punto de vista.

El otro aspecto contemplado por algunos empresarios fue el problema idiosincrático, que caracteriza no sólo la región, sino la nacionalidad entera; el desorden, la pereza, la ausencia de líderes y la incapacidad para actuar coordinadamente, constituyen problemas graves para afrontar con éxito este, que es un proceso de grandes proporciones, en el que están expuestos sus patrimonios. Dos de los DEP y uno de los gerentes piensan de esta manera; ninguno de los DEE se identifica con esta opción.

Marx y Engels en la *Ideología Alemana* se refirieron a un aspecto fundamental para la comprensión de situaciones de equilibrio desigual entre clases y naciones. Nadie sensato puede rebatir con argumentos valederos aquello de que "las ideas de la clase dominante en cada época son las ideas dominantes: la clase que dirige la fuerza material de la sociedad es al mismo tiempo su fuerza intelectual directora. La clase que tiene a su disposición los medios materiales de producción, tiene al mismo tiempo el control de los medios de producción mental... En cuanto dominan como clase y determinan la amplitud y el compás de una época y lo hacen en todos los aspectos, por eso también lo hacen como pensadores, como productores de ideas y regulan la producción y distribución de la idea de su tiempo: por eso sus ideas son las ideas dominantes de su época"¹⁰⁰.

¹⁰⁰ MARX, Carlos y ENGELS, Federico. *La Ideología Alemana*. Bogotá: Ediciones Arca de Noé. Serie clásicos, 1975. p. 50-51.

Hegemonía es el nombre que da Gramsci a este proceso de dominación ideológica cuya idea central es la afirmación de que la ideología dominante no sólo controla los medios físicos de producción sino también los medios de producción simbólica, y a través de los sectores de reproducción ideológica de la sociedad, cultura, educación, religión y medios de comunicación, logra diseminar sus valores para reforzar su posición.

Sin embargo, el dominio de clase social se afecta no solo por las sanciones o coerciones sino también por el consentimiento y la aceptación pasiva de las clases dominadas.

James C. Scott en su libro "Las armas de los débiles" en el cual expone magistralmente los variados mecanismos de resistencia de los sectores dominados, argumenta críticamente, que "el concepto de ideología ignora hasta donde la mayor parte de las clases subordinadas son capaces, basadas en su experiencia material diaria, de penetrar y desmitificar la ideología dominante" y que " las teorías de hegemonía confunden con frecuencia lo inevitable con lo justo, error que las clases subordinadas rara vez cometen, si es que lo hacen..." ¹⁰¹.

"Históricamente el rompimiento de normas y valores de una ideología dominante es el típico trabajo de los portadores de un nuevo modo de producción-capitalistas por ejemplo- y no de las clases subordinadas..." ¹⁰².

La "defensa del atraso" es la manera distorsionada como, quienes pertenecen a las clases dominantes, generalmente juzgan las acciones defensivas de las clases subordinadas, que "se ven como mirando hacia atrás cuando están defendiendo su propia interpretación de una ideología dominante anterior, reaccionando frente a disposiciones nuevas y dolorosas impuestas por las elites y/o el Estado". El uso continuado de valores y racionalizaciones del orden social anterior (proteccionismo estatal a la industria nacional), generalmente se hace para presionar por sus reclamos y desacreditar los de sus oponentes, y no por un convencimiento real.

De hecho la incorporación normativa de la clase subordinada, no es un requisito indispensable para el orden social. La tesis plausible de Abercombie citado por Scott, dice que ni el capitalismo ni el feudalismo

¹⁰¹ SCOTT, James C.: *Weapons of the weak. Everyday Forms of Peasant Resistance*, New Haven Yale University Press, 1985.

¹⁰² *Idem*.

han logrado conseguir la interiorización de la ideología dominante entre las clases subordinadas. Explica este fracaso por la debilidad de los mecanismos de socialización y por la efectividad de otras formas de coerción..." lo cual sugiere que la ideología dominante solo sirve para cohesionar a la clase dominante pero no para integrar a la clase dominada a sus banderas.

Un análisis de Richard Hoggart, citado por Scott, sobre la cultura de la clase trabajadora inglesa dice:

"Cuando la gente siente que no puede hacer mucho respecto a los principales elementos de la situación en que viven, no sienten necesariamente desesperación, resentimiento o decepción y lo toman como cosa de la vida y adoptan actitudes que les permita tener una vida vivible a su sombra, una vida sin un sentido de constante opresión..."

Barrington Moore al hablar sobre patrones históricos de subordinación sistemática, asocia inevitabilidad con justicia y legitimidad:

" ...La gente se inclina evidentemente a conceder legitimidad a algo que es o parece inevitable, sin importar lo doloroso que resulte. De otro modo el dolor sería intolerable. La única razón que da para la transformación de lo inevitable en justo es el deseo de las víctimas de escapar de alguna manera del constante dolor psicológico de vivir una situación intolerable que, sin embargo, jamás debería haber padecido".

Bourdieu habla de la inclinación de los agentes sociales de "hacer virtud de la necesidad" o sea "rechazar lo que de todos modos se debe rechazar y amar lo inevitable": Cada orden establecido tiende a producir... la naturalización de su propia arbitrariedad. Efecto producido en parte por "un sentido de límites" y un "sentido de realidad" ¹⁰³.

Estos textos representan con sobrada precisión el sentir de los empresarios entrevistados, quienes prefieren cuestionar las características idiosincráticas, o atribuirle culpabilidad al gobernante de turno, antes que las bondades del sistema, lo cual está lejos de ser irracional. La adaptación a circunstancias que no pueden cambiarse, por lo menos a corto plazo, se impone coercitivamente, pero ahí no termina el asunto. Reconocer el impacto vital del poder en la definición de lo práctico no es hablar de justicia y legitimidad, sino solo la comprensión más o menos racional de lo que es asequible en una situación dada.

103 OUTLINE. p. 164.

Si el ejercicio de la dominación depende de un contexto social para su creación y sostenimiento, igual ocurre con el ejercicio de la resistencia, cuyas posibilidades aumentan ostensiblemente en cuanto hay la más ligera posibilidad de apoyo social por parte de los iguales, Stanley y Milgram, *Obedience to Authority: An Experimental View* (New York: Harper & Row, 1974, 116-21 Citado por Scott).

Una especulación inútil de hoy puede convertirse en una meta real mañana; es frecuente que la acción de las clases subordinadas puedan influenciar la creación de nuevas posibilidades, inclusive aquellas ni siquiera previstas por los actores.

"A menos que se levante el telón mediante una revuelta por las libertades políticas, o una revolución que permita a la subcultura tomar parte activa en una vida pública e institucionalizada, permanecerá esquivo y enmascarada. Lo cierto, sin embargo, es que mientras la dominación resulte inevitable como hecho social, es improbable que sea hegemónica como ideología, en la pequeña esfera social donde los pobres puedan hablar libremente"¹⁰⁴.

Los valores de las elites nacionales e internacionales son siempre cuestionadas por las clases dominantes, pero al tiempo que se que se cuestiona se cree en su inevitabilidad práctica. Sin embargo, el concepto de inevitabilidad, es inoperante en un estado factual dado, ya que ningún estado de cosas históricamente contingentes es inevitable. Cabría entonces preguntarse ¿hasta dónde el sistema de dominación pueda parecer como inevitable a aquellos que viven en y bajo éste? Algo puede considerarse inevitable por desconocimiento de otras posibilidades.

Al respecto en *El ser y la nada*, Jean Paul Sartre planteaba: ...No es la dificultad de una situación, ni los sufrimientos que impone lo que lleva al pueblo a pensar en otro estado de cosas, en que todo sea mejor para todos. El día en que seamos capaces de concebir otro estado de cosas una nueva luz brillará sobre nuestros problemas y nuestros sufrimientos y seremos capaces de decidir que son insoportables.

41 Percepciones acerca de la política industrial colombiana: ¿Apoyo o abandono? Este aspecto fue apareciendo en el transcurso de las entrevistas, debido a que los empresarios mostraron interés en referirse a las dificultades originadas en la legislación tributaria, prestacional y en el régimen de contribuciones con las cuales el Estado grava la actividad

¹⁰⁴ SCOTT. *Idem*.

industrial en el país; la pregunta No. 51 trata de este asunto y se fue anexando al texto de la entrevista así: ¿Cómo percibe usted la tarea de hacer industria en Manizales y en Colombia: Se sienten apoyados o no por el Gobierno?

Ante la homogeneidad de respuestas que reafirman la inexistencia de apoyo gubernamental para la industria, la identificación de los aspectos que consideraban más lesivos para el fomento de su actividad productiva, se clasificó con base en el énfasis puesto en sus argumentos:

1. Altas tasas tributarias: impuestos gravosos, aranceles para la importación de maquinaria, materias primas e insumos, IVA, impuesto de guerra, etc. y Legislación arbitraria; respecto a este último punto uno de los empresarios manifestó:

"El Estado cambia constantemente las reglas del juego, hace reformas tributarias, da estímulos y al poco tiempo los quita, por ejemplo la ley Páez que consistió en ofrecer estímulos tributarios para crear empresas en el Cauca y el Huila, cuando la gente creó las empresas el gobierno derogó los acuerdos".

2. Altas tasas de interés, UPAC, créditos duros: altos costos del dinero y plazos cortos; acceso solo para propietarios de grandes empresas o para empresas muy pequeñas, para que compren maquinarias a ver si despegan, pero para los medianos no hay líneas de crédito accesibles; pocas son las entidades de fomento: solamente el IFI cuyas ventajas son irrisorias frente al capital comercial; desequilibrio entre el alto valor del dinero para los nacionales y el bajo valor del dinero para los extranjeros: devaluaciones permanentes para favorecer la entrada de capitales externos.
3. Excesiva, ineficiente e innecesaria burocracia: tramitología, permanente requerimiento de informes, tablas, índices sin utilidad evidente, fiscalización continua y arbitraria por parte de funcionarios arrogantes; desconfianza, coerción, intervencionismo.
4. Corrupción: financiación de campañas presidenciales a cambio de legislaciones favorables (reformas tributarias), multas inferiores a las ganancias que se generarían por el delito, legislación amañada, prebendas a funcionarios para concesión de contratos y sobre todo la arraigada tendencia del colombiano a evadir sus obligaciones fiscales.
5. Ayudas restrictivas condicionadas y coyunturales; proteccionismo discriminatorio, legislación inconsistente y cortoplacista, sin parámetros ni políticas definidas y claras que garanticen la estabilidad, la planeación y el futuro. Irracionalidad económica del Estado al no

fomentar el sector que mayores impuestos le proporciona, ni invertir éstos en aspectos productivos; además de carecer de estrategias que apoyen logísticamente el desarrollo industrial del país.

6. Altos costos de infraestructura productiva: comunicaciones, vías, combustible, energía eléctrica, servicios públicos, transporte, etc. La mayoría de ellos han sido privatizados, liberando así las tarifas y equiparándolas con las de los países que tienen diferenciales en cuanto a la rentabilidad de sus empresas, calidad en la prestación de sus servicios y niveles de ingreso de la población.

Las frases más dramáticas con las cuales sustentaron los anteriores argumentos son las siguientes:

"El Estado no apoya a quien genera empleo, es un mal empresario, no devuelve la plata que generan los impuestos en cosas productivas; un Estado que nunca está presente para dar apoyo, que permite intereses al más alto nivel, que cuando el empresario tiene la máquina funcionando empieza a ponerle problemas con trámites y lo amenaza constantemente con que se le va a quitar, debería al contrario propiciar intereses bajos para los industriales, que se les permita traer máquinas, que tengan facilidades para salir al exterior a conocer nuevas tecnologías para comprar y traer".

"El Estado sólo favoreció a la industria cuando cerró las importaciones. Hoy lo único que se crea y se fortalece diariamente son los bancos y las entidades financieras; nada hay que favorezca la industria: cargas tributarias y altos intereses las mantienen agobiadas".

"El peor enemigo de la industria es el Estado por la cantidad de regulaciones, papeleos e informes que exige. Es necesario tener empleados para dar cumplimiento a esos requerimientos: cambia constantemente las reglas del juego".

"En otros países como el Japón el Estado es socio de la industria, aquí es un enemigo. Hasta exportar es difícil. Aquí les gusta la burocracia: cada empleado nombrado por un político tiene que justificar su puesto pidiéndole papeles e informes innecesarios a las industrias...."

"Aquí la industria se hace de milagro. En otros países existen toda clase de apoyos financieros y tributarios para todo el que demuestre ganas y capacidad productiva..."

"... En la parte fiscal la administración de impuestos considera a los empresarios casi como enemigos; como unos delincuentes que se apertrechan en sus empresas viendo a ver como birlan al Estado..."

"El Estado es muy odioso; es muy coercitivo y ejerce poder a través de funcionarios prepotentes, prevenidos, poco idóneos, que intervienen indebidamente; extralimitan sus funciones y exigencias. Yo creo que las leyes

en sí son nobles y están bien intencionadas, pero las personas en quienes recae la responsabilidad de hacerlas cumplir son otro paseo ... en Manizales no es que sea titánica la tarea de hacer industria: ha habido oportunidades y las habrá pero en general no tenemos ventajas competitivas importantes para ser en el futuro una ciudad industrial: hay sitios mejores donde estar".

"... el problema para hacer industria en Colombia empezó cuando se crearon las UPAC ... ningún estudio de factibilidad es capaz de asegurar una rentabilidad igual (35%) sin riesgos ... Esto tendrá que acabarse ... el dueño del dinero no puede seguir cobrando tanto para que uno lo trabaje, porque hay gente inmensamente rica en otros países que no saben que hacer con la plata y se sentirían bien pagos prestándola al 6, 7 u 8%".

"... Impuestos sobre la renta, predial, ventas, industria y comercio, guerra, etc., constituyen unas cargas onerosísimas, para librarse uno de ellas tendría que sacar el certificado de indígena..."

"Además de paquidérmico, el Estado aprueba leyes sólo con el fin de favorecer intereses personales. No hay políticas que de verdad estén al servicio de la comunidad ... las reformas tributarias han sido fabricadas por los abogados de los grupos económicos que son los que saben como son las cosas y dicen: Yo le doy 5.000 millones para su campaña y usted hace una reforma que me permita ahorrarme 20.000 millones... Un director de impuestos deja su puesto y empieza a trabajar como asesor, cobra 10 millones por cada concepto porque él sabe muy bien donde dejaron el hueco y cómo se hace la triquiñuela: sabe también que con su concepto la empresa ganará 1.000 millones y es así como se vuelven riquísimos. Esto es de fondo; ya sabemos demasiado..."

"Eso de la corrupción y de la violencia está en Colombia muy arraigado. Todos hemos caído porque vamos a San Andresito a comprar cosas sin IVA. Cuando uno se atreve y prueba la fruta prohibida, es muy complicado quitarla..."

... un gringo no se atreve a meter algo en su maleta y no declararlo a su entrada en EE. UU porque sabe que lo persiguen y castigan, en cambio nosotros siempre echamos por allá en el fondo cosas que podamos esconder..."

Evadir impuestos ocupa la mayor parte de nuestro tiempo y de nuestro trabajo ... aquí todo lo resuelven con papel y con leyes y eso no lo cumple nadie.

... el Congreso colombiano no está dispuesto a pasar ninguna ley que castigue penalmente la evasión de impuestos. Las multas son altísimas y sin embargo menores que las ganancias ... el día que la evasión dé cárcel la gente se verá obligada a pagar. Pero eso no tiene cuando pasar..."

... la globalización contribuirá también a acabar con la corrupción: cualquier día los bancos internacionales se van a abstener de prestar plata por corruptos y a nosotros nos tocará meternos en cintura... ya hay entidades internacionales

dedicadas a calificar eso ... en EE.UU. o en la Comunidad Económica Europea, amenazan con la descertificación, subiendo aranceles y quitando preferencias. Si no se cumple con los derechos humanos o se deja de favorecer el narcotráfico ... nos mandan desde afuera porque en este barrio global ustedes se comportan como unos niños necios ... "

"Para la exportación deberían existir créditos a largo plazo con apoyo logístico tanto para la calidad como para alcanzar las metas de la producción que se va a comercializar ... ningún pequeño o mediano empresario es capaz de llenar un contenedor para exportar, pero varios sí podríamos salir al mercado andino" por ejemplo "pero no hay quien lo facilite ... necesitamos recursos económicos, logísticos y conocimientos concretos de los mercados externos ... "

"Los estados se comportan de acuerdo a sus administradores. Estamos ahogados porque el Gobierno necesita plata por todas las cosas que ha hecho, y ya no encuentra como sacarle un peso más a los industriales; el último impuesto es el de guerra; ya no aguantamos más ... ahora recurre a la venta de sus empresas para conseguir plata mientras termina con ellas y luego ver que hace".

Respecto a las ayudas específicas representadas en los decretos de exención tales como el 3830 y el 4044 y la Ley Páez, los empresarios beneficiados realizan los siguientes análisis: los decretos anotados llevaron a muchos empresarios a comprar indiscriminadamente maquinaria para aprovecharse de esas ventajas pero que luego no pudieron utilizar: falta de previsión, de control y de planeación: tres empresarios de tres pequeñas fábricas de dulces adquirieron cada uno una máquina cuyo potencial productivo desbordaba la demanda nacional; en la actualidad sólo uno sobrevive con éxito.

"Dichos decretos son discriminatorios porque favorece a unos y a otros los saca del ring". A raíz de la Ley Páez algunos productos en el Huila que se producían también en Manizales rebajaron considerablemente sus costos, sacando del mercado los productores regionales, que ya no solamente deben hacer frente a la competencia externa de las transnacionales sino a la de los productores nacionales subsidiados. "Las ayudas deben ser permanentes y para todos y no sólo por desastres"; resalta aquí también la falta de planeación estatal para permitir el desarrollo de nuevos campos productivos y no reproducir ramas de la producción ya montadas en el país; es decir, desarrollar las que hay e incentivar la creación de nuevas ramas inexistentes en el país.

Consideran los empresarios que "tales decretos más que construir dádivas, son un derecho pues toda empresa encarna un riesgo y no pueden exigírseles impuestos sin empezar a recuperar la inversión".

De todos modos es claro que las empresas salen adelante por el empeño y tesón de sus dueños y no por ayuda del Gobierno o por efecto de una política deliberada, en la que el Estado concentre esfuerzos para

hacerle frente a la necesidad de crear y fortalecer un mercado interno en el país, mediante el cual se puedan alcanzar relaciones de equilibrio en la competencia internacional o por lo menos poner la producción nacional al alcance de las necesidades de los nacionales.

Y como no solamente hablan las palabras sino los silencios, llama la atención el hecho de que ninguno de los empresarios entrevistados mencionó entre sus quejas las cargas prestacionales, quizá sea éste el único aspecto en que el Gobierno parece haber sido acucioso, flexibilizando los sistemas de contratación; paradójicamente esta medida ha menguado la capacidad adquisitiva de la población con la consecuente reducción de la demanda, eliminando así el incentivo para el incremento de la productividad: ni se favorece la tecnificación para ganar mercados, ni se garantizan ingresos a la población para asegurar la demanda. Medidas como éstas son "ayudas" sólo aparentes pues en la práctica deja libre el camino para que las multinacionales enseñoreen el mercado nacional; dejando secuelas sociales como desempleo, improductividad, despilfarro de recursos humanos, inseguridad y corrupción.

La respuesta que mayor frecuencia obtuvo fue el sentimiento de que el apoyo del gobierno es muy restrictivo y coyuntural. Se sienten discriminados respecto a otros sectores económicos y consideran que fueron lanzados a la voracidad del capital internacional sin ninguna preparación, permitiendo la entrada de productos sin regulación alguna, a pesar de que en los otros países existen regulaciones muy estrictas para recibir nuestros productos.

Grupos Empresariales Aspectos observados	DEE		DEP		GER		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	
41 Percepciones acerca del apoyo estatal							
1. Altos costos tributarios y del capital: tasas de intereses UPACS; DTF, créditos duros	1	16.7	2	18.2	1	20.0	4
2. Excesiva, ineficiente e innecesaria burocracia	0	0	1	9.1	0	0	1
3. Corrupción de los funcionarios	0	0	0	0	0	0	0
4. Apoyo restrictivo, coyuntural (invertirían más si tuvieran apoyo, se sienten discriminados)	3	50.0	1	9.1	4	80.0	8
5. Costosa infraestructura productiva	0	0	0	0	0	0	0
6. Mixta: (1,2,4) (1,2) (2,5) (1,4)	2	33.3	7	63.6	0	0	9
	6	100.0	11	100.0	5	100.0	22

El comportamiento por grupos empresariales fue así: 50% de los DEE, 9.1% de los DEP y el 80% de los gerentes, dijeron sentirse discriminados por el apoyo restrictivo y sólo ante situaciones de coyuntura generalmente por tragedias naturales o crisis económicas.

El otro aspecto que fue motivo de queja se refiere a los altos costos tributarios y del capital, tasas de interés, Upacs, DTF, créditos duros. El 16.7% de los DEE, el 18.2% de los DEP y el 20% de los gerentes opinaron así.

Sin embargo, son factores combinados los que más aquejan sobre todo a los DEP en un 63.6% y al 33.3% de los DEE, entre los cuales mencionan el gran valor del capital, la burocracia excesiva, la corrupción de los funcionarios estatales y la costosa infraestructura productiva

El abrupto abandono por parte del Estado de la política proteccionista, no deja de causar un cierto resentimiento, a pesar de que es considerado por la mayoría de los entrevistados como un "mal necesario".

CONCLUSIONES POR CAPÍTULOS

DRAMAS Y DILEMAS EN EL PROCESO DE ADOPCIÓN DE INNOVACIONES

Este capítulo se refiere a la dimensión sistema cerrado frente a sistema abierto y trata de establecer la relación autoridad y autonomía en la toma de decisiones sobre aspectos tecno-organizativos de la empresa.

El estudio de campo arrojó un altísimo grado de concentración de la autoridad en los dueños para la toma de decisiones, lo cual indica la prevalencia de un sistema cerrado. Ninguno de los dueño-empresarios empíricos tiene la consulta a empleados o trabajadores como política de la empresa; cuando se ven en la necesidad de consultar lo hacen solamente a expertos. En los dueño-empresarios profesionales existe algún tipo de participación de los socios en la toma de decisiones, cuatro de once dicen tener la participación como política de la empresa. Todos los gerentes dicen ser tomados en cuenta por los dueños para tomar decisiones y cuando ellos se ven en la necesidad de hacer consultas lo hacen sólo a expertos.

La actitud del empresariado respecto a la recepción, promoción y participación de iniciativas de innovación y/o reconversión tecno-organizativa, es reveladora de su carácter cerrado y de la estructura jerárquica de las empresas.

Promotor de las iniciativas: En las sociedades familiares no hay aportes efectivos de trabajo y conocimiento por parte de todos sus miembros, ni intervención directa de ellos en la toma de decisiones, pues esta responsabilidad descansa en quien tiene a su cargo la dirección de la empresa; signo este del carácter tradicional del empresario. La figura de empresa familiar se mantiene para protección jurídica contra embargos y demás avatares económicos y por ventajas tributarias. Es relevante que el 100% de los DEE y el 45.4% de los DEP son los dueños quienes promuevan las iniciativas.

En las sociedades no familiares hay un compromiso compartido entre socios y gerentes, respecto a la toma de decisiones. El gerente debe tener siempre presente tanto las metas de la empresa, como las políticas establecidas por los socios. Esto se presenta en el 100% de los GER.

Posibilidades de participación: Los DEE manifiestan cierta anuencia a recibir sugerencias de los trabajadores (4 de los 6) pero ninguno ha implementado canales formalizados para su recepción. Esta característica está presente en cuatro de los once DEP y en dos de los seis GER.

Entre los DEE existen dos tendencias: promover participación de los trabajadores, por considerarla fundamental para despertar en ellos el sentido de pertenencia (36.4%); pero también, existe la preferencia por consultar sólo a los expertos.

La mayoría de los gerentes, por manejar estructuras tecnocráticas, consultan sólo a los expertos (66.7%) y el otro 33.3%, por haber incursionado en la implantación de normas de aseguramiento de la calidad y de mejoramiento continuo, deben propiciar la participación de los trabajadores.

Cabe agregar que la característica autocrática que se le atribuye al tipo tradicional de empresario, no corresponde por igual a todos los DEE (sólo 4 de los 6) ni están exentos de ella todos los DEP (en 3 de 11).

Soporte de las iniciativas: Se ha establecido que quienes se apoyan en su criterio e intuición personal y sus iniciativas son acogidas porque gozan de credibilidad y confianza, corresponden al estilo tradicional, pero el crecimiento de sus empresas y las exigencias de competitividad a nivel nacional e internacional, obligan a que deban combinar estas opciones con otras tales como: estudios de factibilidad técnica y de mercados, visita a ferias tecnológicas, de insumos y de materias primas, búsqueda de apoyos financieros en bancos y corporaciones etc. Quienes tienen un carácter tecnocrático y participativo acuden a estos últimos recursos para fundamentar sus iniciativas.

Argumentos de los desacuerdos: Cabe advertir que la inexistencia de desacuerdos se debe a dos razones fundamentales: el carácter autocrático del empresario o la credibilidad en las bondades de la innovación, rasgo que se presenta en 5 de los 6 DEE, 6 de 11 de los DEP y 2 de 6 de los GER.

Los obstáculos a las iniciativas descansan en: El temor a que generen desempleo, desconocimiento de técnicas y procesos, rechazo y prevención por temor a mayor intensificación del trabajo, preocupación por la resistencia de los trabajadores a las innovaciones y por el impacto de estas en la ocupación de los mismos, los gerentes en mayor medida manifiestan esto.

Factor determinante en la toma de decisiones: El factor determinante está en la autonomía del propietario para tomar decisiones y en la idea

de generar empleo, el carácter del empresario corresponde al modelo tradicional, presentándose en el 50% de los DEE, en el 54.5% de los DEP y en el 50% de los GER, contrastando con el otro 50% de los DEE, el 50% de los GER y el 27.3% de los DEP, quienes consideran importante en sus decisiones las exigencias del mercado y los compromisos con las empresas de las que son proveedores. El factor de menor relevancia fue la influencia de las entidades financieras.

Difusión: La formalización de la comunicación, la normalización de las acciones y la forma directa o mediatizada de ejercer el control, son también indicadores del carácter del empresariado y del nivel organizativo de la empresa. Es así como la preferencia por formas personales y directas de comunicación, caracterizan el tipo tradicional. La recurrencia a formas escritas, consulta de manuales y mediación de ingenieros o supervisores, caracteriza el tipo tecnocrático y la forma mixta, colectiva y con estructuras horizontales correspondería al carácter participativo. Sin embargo, encontramos combinación de factores y transiciones.

Se resalta que el conducto de ingenieros y supervisores es preferido por el 50% de los DEE, por el 83% de los GER y por el 27.3% de los DEP.

Problemas, origen de limitaciones y obstáculos: Se reconoce como mayor limitación, la dificultad de encontrar tecnologías modernas tanto para empresas pequeñas, como para productos específicos de mercado restringido (arepas, mazamorra, panelitas...). Le siguen en importancia aspectos relacionados con la fuerza de trabajo: bajo nivel educativo que impide asimilar y/o adaptarse a los cambios y la especialización, en cuanto esta puede frenar la flexibilidad.

Para los empresarios tradicionales los aspectos administrativos y organizacionales pueden generar excesivos costos y causar problemas por ambigüedad entre roles y autoridad.

Las limitaciones financieras se deben a la falta de liquidez de la empresa o a su poca capacidad de endeudamiento, repercutiendo en imposibilidades o trabas para la reconversión tecnológica.

Las restricciones de mercado, se refieren a la estrechez de la demanda en la cantidad de productos y servicios y en su variedad y novedad; situaciones estas que son causa y a la vez pueden ser consecuencia de la baja competitividad de la oferta y de la inestabilidad económica y política del país.

El aspecto que resulta de la confluencia de factores financieros, tecnocognitivos, y de estrechez de mercados, resultó representativo. El

50% de los DEE, el 66.6% de los DEP y el 50% de los GER admiten que estos son los factores que en mayor medida obstaculizan la introducción de innovaciones y el desarrollo tecnológico de sus empresas. También se refieren aunque con un rango menor de incidencia, a las trabas jurídicas y cargas tributarias de la política industrial estatal.

REALIDADES DEL ACTO INNOVATIVO:

Este capítulo se refiere a las dimensiones orientación al proceso frente a orientación a resultados, orientación al empleado frente orientación al trabajo y normativismo frente a pragmatismo en cuanto a los sistemas de control.

En cuanto a especialización y polifuncionalidad tenemos que la tendencia hacia alguna de estas opciones o su combinación, descansa sobre razones ligadas a la política de la empresa, a las condiciones del mercado o del proceso productivo o a la estabilidad laboral.

La existencia de estas opciones no es indicador del desarrollo tecnológico de la empresa, ni de su capacidad productiva, se encuentra especialización empírica, por necesidades del proceso, se logra la formación de operarios expertos por una larga trayectoria de adecuación de los sentidos a procesos específicos (consistencias, acabados, tosti6n...). Se puede recurrir a ella tambi6n para abaratar costos o por carencia de tecnologías para el ramo. La especializaci6n acad6mica se aplica en procesos tecnol6gicos avanzados, en empresas con alta capacidad productiva y producci6n masiva.

Los empresarios estudiados dirigen en su mayoría, empresas pequeñas y con tecnologías heterogéneas, por lo cual, recurren con mucha frecuencia, a la utilizaci6n de especializaciones empíricas. Las empresas maquiladoras, así sean pequeñas, requieren de operarios especializados.

En empresas con escaso desarrollo tecnológico, los trabajadores consideran que la especializaci6n proporciona estabilidad laboral. La especializaci6n se presenta en el 50% de los GER, porque las empresas que dirigen, tienen estructuras tecnocráticas con rígida divisi6n del trabajo y procesos altamente normalizados.

Polifuncionalidad: Los empresarios manifiestan preferencia por ella, porque garantiza la continuidad de los procesos productivos, evitando que estos estén condicionados a un trabajador específico; el obrero la prefiere cuando puede servirle de apoyo para el aprovechamiento de

oportunidades de ascenso, mejoramiento o permanencia laboral. Se recurre a ella, cuando se cuenta con tecnologías flexibles y mercados cambiantes.

La polifuncionalidad es preferida por el 54% de los DEP por permitir una mejor utilización del recurso humano, especialmente de aquel que resulta altamente costoso y en empresas con capacidad tecnológica y productiva limitada. También optan por ella el 50% de los GER y se presentan en empresas con: estructuras tecnoorganizativas adecuadas a las nuevas estrategias productivas de control total de calidad y mejoramiento continuo, acceso a mercados internacionales, políticas de planeación de procesos y administración del recurso humano, tecnologías normalizadas con manual de funciones y sistemas de operación que requieren altos niveles de calificación con especialización variable.

La opción mixta es la de mayor recurrencia en 83.3% de los DEE y en 45.5% de los DEP y se debe a la heterogeneidad de sus tecnologías porque sus empresas son las más antiguas y han sufrido diversos y parciales procesos de reconversión, requieren especializaciones empíricas dada la pericia que demandan los procesos productivos, por las deficiencias tecnológicas en el control de los mismos, respecto a las condiciones ambientales específicas requeridas, o por la inexistencia de tecnologías para productos específicos, o por los altos costos de las tecnologías programables aplicables a producciones masivas y extensos mercados, con los cuales no siempre se cuenta.

Efectos de las innovaciones sobre la estructura organizativa: La mayor incidencia se tuvo en lo referente a la creación e interconexión de departamentos (14 de los 23 entrevistados dijeron haberla realizado en sus empresas). En las empresas pequeñas no se justifica la existencia de varios departamentos, por lo cual la función de cada uno se asigna individualmente a un experto. En las empresas nuevas, las áreas de trabajo se fusionan, siendo de esta manera consecuente con su concepción sobre la necesidad de polifuncionalidad.

La existencia de una dinámica organizacional no necesariamente permite establecer el carácter empírico o académico del empresario, o el nivel de conocimiento que posea sobre las nuevas instancias organizativas de que ahora se dispone, sino que depende básicamente de la complejidad de los procesos y del nivel de desarrollo tecnológico con el que corresponde desarrollarlos, ya que por las necesidades específicas del mismo (como se explicó anteriormente) éste puede depender de la destreza y habilidad individuales de un operario.

El 83.3% de los DEE, realizó creación e interconexión de departamentos por: procesos de reorganización y ajuste administrativo, desburocratización en cargos de dirección, flexibilización de la planta para generar flujos de información e intersecciones y poder así optimizar recursos.

Sigue en importancia, la realización de funciones por especialistas individualmente porque no amerita la creación de dependencias para la realización de una función; corresponde a empresas pequeñas, de nivel tecnológico limitado y con escasas o no deseadas posibilidades de crecimiento. Sin embargo, también se presenta en una empresa con gran capacidad productiva y alto nivel tecnológico, en la cual existe automatización total, estandarización de procesos, normalización de funciones y calificación total de trabajadores, exigiendo nivel profesional o técnico. En esta empresa cada cual es especialista y se encarga individualmente de una función, con lo cual se logra además restringir el acceso al conocimiento del proceso productivo, que la multinacional guarda con celo, como medida de protección frente a sus competidores.

Lo anterior nos hace caer en cuenta de las limitaciones que presentan los modelos clasificatorios y los métodos cuantitativos para abarcar la riqueza, versatilidad e hibridación que adoptan nuestras realidades empresariales locales, como forma de adaptarse a un sinnúmero de condiciones tecnológicas, políticas, económicas, cognitivas, de mercado, etc.

Estandarización de tiempos y calidades. Se relaciona fundamentalmente con el destino y caracterización del mercado: El acogerse a la aplicación de procesos y calidades de manera estandarizada, se debe según los entrevistados, a la necesidad de algunos de ellos, de satisfacer la demanda de mercados masivos. El 66.7% de los DEE dice estar en esta situación.

En la actualidad se imponen las llamadas economías de variedad, que requieren tecnologías flexibles, permitiendo mayor versatilidad para satisfacer nichos de mercado y demandas específicas.

Un buen número de empresarios recurre a procesos mixtos. El 66.7% de los GER recurren a ello, además por requerir menor inversión en tecnología. En las empresas maquiladoras es fundamental como única posibilidad de supervivencia. También algunos de los DEP combinan estandarización y versatilidad en procesos y calidades y producciones masivas con producción por encargo, como forma de adecuar su propia capacidad productiva a las oportunidades y exigencias del mercado.

Automatización versus dependencia de la habilidad y destreza del operario: La información obtenida se refiere por un lado a la existencia de: estandarización de la producción, existencia de manuales de funcionamiento de operación, sistemas de medición rígidamente establecidos; y por el otro al grado de intervención del factor humano, presentándose tres posibilidades: trabajo totalmente manual, trabajo mecanizado con ayuda de fuerza mecánica, eléctrica, neumática y trabajo automatizado con controles electrónicos computarizados. Estos factores permiten establecer el nivel de utilización y desarrollo de las tecnologías duras en la empresa. Los dos aspectos extremos: total automatización o trabajo manual generalizado, son opciones que no se encuentran puras en las empresas estudiadas, sino que se recurre a su combinación como forma de salirle al paso a las circunstancias económicas, tecnológicas y de mercado.

Respecto a estos tres aspectos no se pueden establecer distinciones tajantes; a excepción de uno que dice que su empresa es totalmente automatizada, los demás utilizan formas mixtas combinando procesos automáticos con destrezas manuales de operarios.

Experiencias de cooperación interempresas: Este aspecto es fundamental dadas las circunstancias de dependencia económica, tecnológica y de mercados, los retos de competitividad en condiciones de desequilibrio a todo nivel y la constante amenaza a la supervivencia empresarial.

Entre las tendencias encontradas tenemos: hay quienes manifiestan haber tenido experiencias de cooperación porque prestan y reciben servicios productivos, financieros, comerciales y académicos pero de manera ocasional y no totalmente formalizada, mostrando preferencia a mantenerla pero entre el círculo de amigos. Otros pertenecen a asociaciones de productores del ramo, por lo cual, su cooperación se da en el plano del intercambio de información sobre tecnologías, mercado de materias primas e insumos, calidades y procesos.

La presencia de sentido de gremio se tiene solo cuando se requieren estrategias para equilibrar desigualdades con empresas internacionales en el ramo y enfrentar crisis.

Se resalta el individualismo en los productivo y en los comercial en un 45.4% de los DEP, el 33.3% de los DEE mantienen un individualismo sólo en lo productivo y el otro 33.3% de los DEE mantienen un individualismo sólo en lo comercial, mientras que el 50% de los GER manifiestan pactar servicios productivos y comerciales. Como se ve el

rasgo de individualismo tampoco se presenta puro porque se combina con cierta apertura a establecer pactos de cooperación en comercialización, servicios académicos, información satelital, formas de prevención ambiental, pactos productivos para satisfacer demandas particulares, etc. Son formas de cooperación pero esporádica o que se presentan sólo entre miembros del gremio, entre amigos o entre colegas.

Cooperación intraempresa: Este aspecto está referido a las experiencias de cooperación planeada, para la ejecución de acciones conjuntas al interior de la empresa, entre trabajadores, empleados y directivos.

Se resalta que el 83.3% de los DEE tienen la política de imponer sistemas de trabajo en grupo a nivel de planta. El 36.4% de los DEP forman equipos solo por necesidad técnica y el 33.3% de los GER y el 27.3% de los DEP recurren a conformar equipos mixtos entre personal de planta, técnicos y directivos para la realización de proyectos especiales.

La conformación de equipos está condicionada por la política que al respecto tenga el empresario, respecto a la necesidad de propiciarla, con el fin evitar que el proceso dependa de la voluntad de una sola persona o para favorecer estrategias de autocontrol entre los miembros del grupo, y también, por los requerimientos de los procesos productivos (hay algunos que solo permiten la intervención de expertos), por las exigencias de las tecnologías con las que se cuenta y por la voluntad y posibilidad de implantar estrategias organizativas de origen japonés, tales como control total de calidad, justo a tiempo, etc., en las cuales han incursionado la mitad de los gerentes entrevistados.

Relación entre calificación e innovación: Las innovaciones requieren niveles de calificación y de información tecnológicas en aspectos económicos, financieros, de mercado y de procesos, que pueden adquirirse por distintos medios: cursos académicos, asistencia a congresos y/o seminarios o por contacto con asesores proveedores o competidores.

La expectativa más representativa respecto a la asistencia a congresos y seminarios, es la posibilidad de establecer relaciones con otros productores, por la oportunidad de obtener de ellos información, tanto de los desarrollos tecnológicos en el ramo, como de los lenguajes para tener acceso a su conocimiento; esta es una forma, además, de contrastar el nivel tecnológico de su propia empresa con las demás de su ramo. Se ubican en esta tendencia el 50% de los DEE, el 83.3% de los DEP y el 36.4% de los GER.

Otros empresarios consideran que la mejor opción para obtener una actualización tecnológica verdaderamente útil, es a través de cursos especializados. Se ubican aquí el 50% de los DEE, agregando, que recurren a los cursos especializados, porque los congresos no dan salida a los problemas puntuales cotidianos que se presentan en sus empresas.

También se resalta que la no asistencia a congresos y seminarios, se debe a que la información impartida en ellos, resulta inapropiada para sus condiciones y su aplicación está fuera de su alcance. Esto es reconocido por el 36.4% de los DEP.

Importancia atribuida a la calificación acreditada para efectos de enganche, asignación de cargos y ascensos: Esta relación muestra la dimensión orientación al empleado frente a orientación al trabajo; aspecto que denota el nivel de modernización tecno-organizativa. Sin embargo, se encontró que el conocimiento certificado, el grado de calificación y la definición de un perfil requerido, ocupa un segundo lugar de importancia en los tres grupos de empresarios, considerándolo un aspecto puramente formal (en el 50% de los GER, 33% de los DEP y 33.3% de los DEE).

El primer lugar en importancia corresponde a factores de índole personal: sentido de pertenencia, compromiso, dedicación, voluntad, empeño, cooperación, interés y deseo de superación (en el 50% de los DEE, el 50% de los GER y el 45.4% de los DEP). La fuerza de trabajo local es muy valorada por todos los empresarios por creer que ésta posee tales características, considerando que la calificación y el conocimiento serán fácilmente asimilados por quienes cumplen estos requisitos. Este rasgo denota una de las formas particulares que nuestros empresarios tienen de asumir la modernización.

Exigencias de calificación asociadas a las innovaciones tecno-organizativas implantadas: Para implantar innovaciones se recurre generalmente a expertos obreros y profesionales, lo cual indica que en el momento de esperar resultados, la orientación se vuelca hacia el trabajo. La mayor exigencia se dio en mandos medios, obreros expertos y profesionales en planeación y desarrollo de proyectos (100% de los DEE, 100% de los GER y 36.4% de los DEP).

El que la demanda de nuevas calificaciones específicas, haya sido poca, en el grupo de los profesionales se debe a que las innovaciones realizadas por ellos no han sido significativas.

Recurren con frecuencia a cursos sobre motivación para incentivar compromiso e identificación con el trabajo y con la empresa.

Uso, aprovechamiento y provisión de la calificación requerida: Este aspecto denota la credibilidad que el empresario le otorga a la formación académica en áreas tecnológicas y administrativas y la relación entre el nivel de desarrollo tecnológico de la empresa y las exigencias de nivel educativo que tiene como requisitos.

Es generalizada la tendencia a ubicar, como nivel mínimo exigido para enganche de obreros el bachillerato y en algunos casos la formación técnica; a los trabajadores antiguos se les dan facilidades para tomar cursos en entidades de formación básica. Para cargos directivos es indispensable el nivel profesional como requisito de enganche. La empresa les imparte cursos especializados en las áreas requeridas, contratando expertos que generalmente son extranjeros. Se recurre también a propiciar visitas o pasantías en la casa matriz o en otras empresas del ramo o a los proveedores de tecnología, materias primas o insumos, como fuentes de capacitación especializada.

La utilización de entidades académicas o de formación técnica como por ejemplo el Sena es menor, porque su oferta educativa es muy restringida para las necesidades puntuales que suelen tener las empresas en sus respectivos ramos.

La opción de mayor recurrencia es la de contratar expertos nacionales e internacionales para adiestramiento, montaje de tecnologías y puesta en marcha de procesos productivos; presente en el 83.3% de los DEE, en el 33.3% de los GER y en el 27.3% de los DEP.

Le sigue en importancia, el entrenamiento directo que se realiza al interior de la empresa por el método de aprender haciendo; es utilizado por el 27.3% de los DEP.

Síntomas de conflictos: Se pretendió identificar las zonas sensibles, los factores afectados, las causas más recurrentes de malestar, los mecanismos de su percepción y sus correctivos. Aquí vuelve a aparecer la prevalencia de la orientación del empleado frente a la orientación al trabajo pues la mayor frecuencia respecto a este factor, se presenta en los problemas de carácter personal, en los cuales interviene directamente la gerencia para su solución. Como causa fundamental se encuentran los problemas propios de la convivencia laboral, que se detectan o por el estilo paternalista del dueño o por el control directo que tiene el gerente sobre su empresa. Ocurre en el 66.7% de los DEE, el 66.7% de los GER y el 54.5% de los DEP.

El segundo lugar en importancia lo ocupa el factor que se refiere a dejar este asunto en manos de personal especializado, en el departamento

de relaciones industriales o en el de administración de recursos humanos. Este aspecto denota el grado de formalización en los procesos de administración del personal. Recurren a esta opción el 33.3% de los DEE, el 36.4% de los DEP y ninguno de los gerentes.

La ausencia de problemas relacionados con la disciplina laboral, con el bajo rendimiento de los trabajadores o con el hecho ocasionar daños a equipos se debe, según los empresarios, al estricto control favorecido por el tamaño de sus empresas, el cuidado en la selección del personal y el trato especial a los trabajadores, buscando siempre despertar su compromiso y sentido de pertenencia a la empresa.

Susceptibilidades: Los cambios e innovaciones conllevan necesariamente procesos de readaptación, ya que afectan costumbres, tradiciones o prácticas habituales, y requieren de la redefinición de derechos y compromisos; su impacto depende no solo de la intensidad de la innovación sino de las relaciones entre los actores.

Se identificaron como zonas de mayor sensibilidad las siguientes:

- Las referidas a las relaciones interpersonales entre trabajadores, y entre ellos y las directivas (chismes, envidias, chanzas pesadas, comentarios que atentan contra el prestigio personal o de la empresa).
- Formas de ejercer la autoridad: trato respetuoso, atención a las inquietudes, credibilidad, justicia, formas de llamar la atención, disposición, comparaciones, preferencias, arbitrariedad en las decisiones, incumplimientos.
- La practica de hacer rotación en oficios o funciones: esta no es percibida siempre como oportunidad de diversificación y aprendizaje, sino que en ocasiones genera temores a la perdida del empleo, del prestigio o a la baja en los niveles salariales ante la perspectiva de no resultar competente en algo diferente a lo habitual; frente a este problema y dada su necesidad en las circunstancias ya anotadas, se recurre en algunas empresas a otorgar puntos según el número de oficios que se esté en capacidad de realizar eficientemente.

Problemas derivados de las fallas en la formalización de los procesos: desacato a recomendaciones, deficiencia de los canales de comunicación, falta de cooperación, arbitrariedad en las formas de transmisión.

De los resultados arrojados por esta investigación, se resalta en primer lugar, la opción referida a las características personales que en mayor medida pueden causar deterioros a las relaciones intersubjetivas: fundamentalmente respecto a los criterios de justicia y equidad. Este aspecto es señalado por el 50% de los DEE, el 45.4% de los DEP y el 33.3% de los GER.

El segundo lugar en importancia, lo ocupan las susceptibilidades originadas por la forma de desempeño de la función, la lucha por conservar el empleo, la credibilidad, el acatamiento, el respeto a los derechos y los límites en el ejercicio de la autoridad. Aspectos señalados por el 33.3% de los DEE.

Las susceptibilidades por factores organizacionales tienen menor relevancia frente a las que se presentan por factores interpersonales. Se dice que quizá se deba a la docilidad de los trabajadores o a la falta de canales de participación y de aceptación de críticas por parte de los conductores, de las empresas por considerar su recepción y promoción como una posible fuente de mayores conflictos.

Susceptibilidades por grupos ocupacionales: A lo que más se resienten los gerentes es a la falta de lealtad, el mal comportamiento que afecta el prestigio de la empresa y a no tener buenas relaciones con los jefes. Entre ingenieros y técnicos o entre jefes de producción y operarios: a cambios de oficio o función, a formas de amonestación, a la poca disposición a la colaboración.

Entre administradores y técnicos: fallas en la formalización de la información, de las cuentas, de los datos, etc. y competencias entre ellos por obtener el mayor reconocimiento o la importancia de su labor en la empresa.

Entre mandos medios: chanzas pesadas, envidias, celos, roscas, encubrimientos de las faltas. Entre personal de ventas y técnicos: comparación de niveles salariales. Entre ingenieros: celos profesionales, egoísmo con sus saberes e información, incapacidad para aceptar críticas.

Evaluación del rendimiento: Se consideran aquí los aspectos organizacionales referidos al control de la producción, los métodos o parámetros para medir la productividad y los efectos de la evaluación.

Obtuvo mayor recurrencia la práctica de combinar factores: responsabilidad con rendimiento, y cumplimiento estricto de horarios con realización cabal de tareas y funciones previamente planeadas. El 83.3% de los GER, y el 66.3% de los DEP.

Hay quienes se centran sólo en actitudes personales (4 de los 6 DEE) tales como disposición personal y disponibilidad, capacidad de sacrificio, apropiación personal de las metas de la empresa y cumplimiento estricto de horarios. La demanda de disposición permanente por parte de algunos de ellos, trasciende la esfera puramente laboral, debiendo los empleados estar dispuestos a realizar funciones para servicio personal del dueño empresario o de su familia (arreglo de electrodomésticos o juguetes por ejemplo) este rasgo señala características del modelo tradicional de empresario, por cuanto no se demarcan claramente límites entre empleo y dependencia personal del empleador, estructura administrativa y función (esta característica está presente en algunos de los DEE pero ausente en los DEP y en los GER).

La recurrencia a evaluar rendimiento, de acuerdo a cantidad de productos por operario, se presenta con menor frecuencia, dado que requiere de condiciones tecnológicas y administrativas especiales: rígida división del trabajo, maquinarias especializadas, estructuras tecnocráticas, planillas de control productivo, etc. (la tienen sólo el 16.7% de los DEE y esta ausente en los demás empresarios).

Efectos de la evaluación. opciones: estimulantes o punitivas: Se incentivan actitudes favorables a la productividad: suscitar responsabilidad en cada trabajador, estimular la comunicación para conocer y aprovechar todo el potencial del recurso humano, establecer sistemas de ascenso por la vía de la emulación y de la competencia; se trata de comprometer no solo al trabajador sino a toda su familia con la misión de la empresa y así el trabajador será controlado por todos sus miembros para que dé el rendimiento esperado. Se recurre a estas formas para equilibrar deficiencias en los niveles tecnológicos.

Se establecen castigos para quienes muestran desgano, ineptitud o falta de compromiso con las metas productivas de la empresa. Para determinar su aplicación se hacen seguimientos con intervención directa del gerente o de los jefes inmediatos, también se recurre al autocontrol, al interior de los grupos de trabajo y mediante evaluaciones periódicas.

Las estrategias más utilizadas para conseguir la llamada "identidad corporativa" son: institucionalización de estímulos económicos, dar oportunidades de capacitación, facilitar viajes al exterior, propiciar pasantías en diferentes plantas de producción que pueden ser generadoras no solo de experiencias, sino de nuevos saberes, ascensos, garantías de estabilidad. Estas son utilizadas por el 83.3% de los DEE, el 50% de los GER y por el 27.3% de los DEP.

Otros mecanismos utilizados por los entrevistados, aunque en menor número consisten en regalos, realización de fiestas y actividades recreativas tanto para el trabajador, como para su familia, aprovisionamiento de infraestructura en escenarios e implementos deportivos.

También se resaltan los factores de carácter extraeconómico, como menciones, escudos, placas, medallas, para destacar constancia, mejor desempeño, antigüedad, colaboración para el logro de mayor número de metas o mayores índices de productividad; estos aspectos son signos diferenciadores de aprecio.

Frente a los factores de índole punitivo más utilizados, se pudo establecer que estos van desde: desmejoramientos del nivel laboral, reubicaciones, reconvenciones verbales o por escrito sobre comportamientos personales que afectan la productividad, el ambiente laboral o los bienes e insumos de la empresa; llegando hasta el despido. Solo 4 de los 11 DEP, admiten recurrir a estos mecanismos.

Las medidas de flexibilización laboral, auspiciadas por el Estado, han permitido que las incertidumbres económicas repercutan fundamentalmente en una constante inestabilidad laboral, que se traduce en despidos masivos, cierre de empresas, empleos temporales, conllevando a pérdidas de prestaciones, de seguridad social, de posibilidades de capacitación, etc. La incompetencia del Estado para asumir su responsabilidad social, propiciando la creación de fuentes de empleo, dando estímulos a la creación y desarrollo de industrias y diseñando políticas para enfrentar efectivamente la apertura económica y la globalización, cree suplirla solo dando facilidades legales para la contratación de la fuerza de trabajo, a pesar de los graves problemas sociales que ésta ha causado, no sólo a los trabajadores sino a los mismos empresarios (uno de ellos es por ejemplo, el que ya no pueden afianzar los valores deseados en sus trabajadores porque estos no tendrán permanencia en la empresa).

TERRITORIOS MENTALES QUE HABITAN LOS EMPRESARIOS MANIZALEÑOS

En este aspecto se destaca la dimensión corporativismo frente a profesionalismo.

Consideraciones respecto a las motivaciones para el trabajo. A juicio de los empresarios entrevistados, el trabajador busca en la empresa una

serie de gratificaciones diferentes a las económicas. Aseguran que el sólo salario no colma las expectativas del trabajador. Para ellos, el efecto de un salario superior a la media en cada grupo ocupacional es asegurar su permanencia y lealtad. Buen trato, sentido de la propia importancia y estabilidad, son los factores que más excitan la motivación de los trabajadores. Aquí aparece una sutil diferenciación entre el trabajo como realización personal y el empleo como actividad que proporciona medios de vida.

Valoración atribuida a los factores que determinan la productividad. El anterior resultado se corrobora en este aspecto en el cual los empresarios consideran que el mayor aporte a la productividad se deriva de factores motivacionales más que de factores organizacionales e incluso que de la inversión tecnológica. Incrementar la productividad a través de formas intensivas de trabajo, a base de voluntad y empeño, es la manera como compensan las deficiencias cognitivas y financieras.

Sólo dos empresarios (uno de los DEP y uno de los GER) le atribuyeron a la tecnología, la organización y el conocimiento del mercado, la valoración máxima para procurar el éxito en las metas productivas.

Tipología de las peticiones. Las peticiones que frecuentemente escuchan de los trabajadores, sin canales formales para ello en la mayor parte de los casos, se refieren a aspectos que tienen que ver con la remuneración, prebendas para la familia, bienestar laboral y capacitación. Aquí resaltan dos hechos importantes:

- Que los trabajadores no son tan ajenos a la estimulación económica como consideraron los empresarios en el aspecto 4 A1.
- Que en estructuras organizacionales con autoridad centralizada y rígida división del trabajo, se da una asimilación pasiva de las propuestas productivas de los empresarios por parte de los trabajadores, debido a su bajo desarrollo cognitivo o a que consideran, que participar en asuntos diferentes a la actividad para la cual fueron contratados, no es asunto de su incumbencia.

El escaso o no estimulado sentido de participación y la baja capacitación de los obreros, son aspectos concomitantes, cuya consecuencia nefasta con frecuencia no es percibida por los empresarios.

Concepción que el empresario tiene acerca del trabajador. El concepto de subalterno está asociado al de colaborador en la mayoría de los empresarios profesionales y el de compañero en la mayoría de los gerentes.

En ambos está presente la idea de mutua dependencia. El considerarlo socio hace depender la supervivencia de la empresa y por tanto del empleo, de la aplicación y esmero que ponga el trabajador en su tarea. Estas concepciones en algunos casos logran atenuar las diferencias jerárquicas por lo menos en la mente de los empresarios y a veces en la de los trabajadores.

La diferenciación funcional persiste, refuerza la idea de cooperación y diluye el concepto de subalterno en el de equipo y enmascara el conflicto entre capital y trabajo o por lo menos simula la sustitución del ejercicio personal de la autoridad por una dirección científica, un método impersonal o por una meta de éxito organizacional.

Concebir al trabajador como una mercancía cuyo valor de uso (rendimiento) depende de su capacitación, es una opción expresada por solo dos de los empresarios (uno de los empíricos y uno de los profesionales), la consideración de los trabajadores como un factor productivo que hay que administrar tan eficazmente como a los demás, corresponde a un parámetro de racionalidad que el capital impone a la empresa moderna, y el hecho de que no fuera asumida así por la mayoría de los empresarios entrevistados, puede ser sintomático de: la prevalencia en ellos de concepciones paternalistas o en todo caso premodernas; lentitud con que la mente asimila las condiciones objetivas de la posición socioeconómica, o jugarretas mentales con las cuales se pretende evadir o camuflar la posición de clase a la que se pertenece.

Cualidades de los trabajadores que los empresarios valoran positivamente. Las cualidades personales y laborales de los trabajadores valoradas más positivamente por los empresarios, son elementos que pueden llegar a ser identificadores de su carácter tradicional, tecnocrático o participativo, a la manera como concibió en su "modelo de tipificación de las estructuras organizacionales en empresas colombianas", Anita Weiss¹⁰⁵.

El estudio arrojó que las características personales con alto contenido de éticas humana y social impecables, tienen un peso enorme en su valoración, lo cual los ubica en este aspecto como tradicionales, frente a las habilidades y destrezas para un ejercicio eficaz de la labor característica que se acomoda al carácter tecnocrático, fue mencionado sólo por uno de cada uno de los grupos de empresarios estudiados. Las habilidades

¹⁰⁵ WEISS DE BELALCAZAR, Anita. *La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación. Del taylorismo a la calidad total. Departamento de Sociología, Universidad Nacional de Colombia, Santafé de Bogotá, 1994.*

organizativas y las capacidades para la participación que los ubicaría como participativos, están presentes sólo en uno de los profesionales, en uno de los gerentes y en ninguno de los empíricos.

Defectos más indeseables de los trabajadores a juicio de los empresarios. Con relación a los defectos más indeseables de los trabajadores para los empresarios, vuelven a prevalecer las características personales: en 13 respuestas, de las cuales 6 acompañan esa valoración con características laborales derivadas de su relación con la empresa y el trabajo; 9 le atribuyen valor solo a esta última opción.

Son menos toleradas las fallas originadas en características personales tales como la falsedad, deshonestidad y la agresividad, que las que tienen directa relación con el desempeño como la irresponsabilidad, falta de honradez, arbitrariedad, evasión, hacer mal el trabajo, etc.

Factores de los cuales depende el éxito personal. Las actitudes frente al trabajo: austeridad, constancia, dedicación, compromiso, disciplina y capacidad de lucha, fueron las características a las que se le atribuyó mayor participación en el logro del éxito (12 respuestas en este sentido), que a las características personales frente a la vida (5 respondieron esto), tales como honestidad, respeto, dignidad, transparencia, carisma, positividad, capacidad para superar fracasos, etc.

Ni el azar ni la solvencia económica fueron considerados en sí mismos como fuente de éxito, pues su mentalidad pragmática los lleva a creer sólo en el esfuerzo y las ganas con que se emprenda la consecución de una meta.

Lo más significativo para el tema que estamos desarrollando, es la baja ocurrencia de respuestas que atribuyen a la posesión de habilidades organizativas, conocimientos como herramienta para alcanzar los propósitos, mantenerse informado, actualización tecnológica permanente y la calidad como factores determinantes del éxito.

Tal voluntarismo y la consideración del éxito como una recompensa a las virtudes personales y no como la consecuencia del uso de mecanismos científico-tecnológicos, informacionales y comunicacionales como factores productivos, en una época de apertura y globalización, contribuyen a apoyar su caracterización como tradicionales.

La evolución del concepto de éxito respecto al que tuvieron sus padres. Muestra que éstos privilegiaron las actitudes frente a la vida, mientras que los hijos le daban mayor importancia a las actitudes frente al trabajo.

Hay que anotar que los padres no establecían diferencia alguna entre ambas por considerar que la calidad de la vida que podían proporcionar a su familia, dependía tanto del esfuerzo y la constancia en el trabajo, como de las privaciones en el consumo y de la estima social que logran cultivar a través de la observancia de una ética de comportamiento basada en la honradez, el cumplimiento en los compromisos y la veracidad.

La austeridad se entiende aquí como una forma de vida según la cual se tiene interiorizada la idea, de que sólo se es digno de poseer aquello que se sea capaz de producir, defender y conservar, en comunidades de trabajo con similares grados de dificultad y sacrificio.

Padres e hijos tienen en común pensar, que la sola personalidad los puede sacar adelante en las actuales condiciones tecnológicas y de mercado. Talento, iniciativa, energía mental positiva cultivada o no, constituyen los factores determinantes del éxito y no factores cognitivos, organizacionales, calidad y capacidad técnica para enfrentar el mercado, lo cual los ubica, a nuestro entender, como portadores de estructuras mentales tradicionales.

Sin embargo, no pude perderse de vista que el éxito, según Merton en sus estudios sobre la estructura social y cultural, no es algo que incumba a los individuos, sino una meta socialmente definida, que posee normas específicas consideradas apropiadas para todos, independientemente de su talento, suerte o condición en la vida; las orientaciones culturales predominantes dan importancia a una determinada forma de éxito y encuentra legítimo que todos luchen por alcanzarlo.

La honorabilidad, el tesón, el cumplimiento, la compasión, la ecuanimidad y la justicia como valores que otorgan prestigio, han sido sustituidos por el talento, el aprovechamiento de las oportunidades, la ostentación de la riqueza material y frecuentar ambientes y amistades prestigiosos.

El conflicto entre metas y posibilidades es motor de dinamismos culturales reveladores de procesos de supervivencia y adaptación que bien vale la pena investigar, pero que excede los objetivos de este trabajo.

Factores de optimización. El óptimo ejercicio de la autoridad depende, para los empresarios entrevistados, de actitudes personales más que de factores derivados de la organización. El mando como la sumisión, posee una carga de conflicto que se disimula mediante justificaciones atenuantes y fundamentadas en intereses materiales, espirituales o en el cumplimiento de un destino inexorable y es a lo que se denomina ideologías directorales;

actualmente se habla de la gerencia del talento humano. Independientemente del nombre que adquieran en cada época, poseen la intención de neutralizar dicho conflicto en beneficio de un ejercicio más efectivo de la autoridad.

Prácticas de autoridad en los padres. Respecto a la impronta paterna en el ejercicio de la autoridad, pudieron identificarse dos diferentes cohortes demográficas así: autoritarismo sin contemplaciones en los padres de los empresarios mayores de 60 años; autoridad concertada, dialogada y justificada en los padres de los empresarios más jóvenes entre los 30 y los 40 años; ésta fue la mayor respuesta obtenida entre los DEP y entre los GER.

Todos afirmaron ser conscientes de las transformaciones que se han dado en este aspecto, pues la forma como sus padres ejercieron la autoridad sobre ellos es muy diferente a la forma como actualmente éstos la ejercen sobre sus hijos; mecanismos macrosociales de sofisticada difusión masiva parecen suplantar con éxito las estrategias de la tradición, restando espacios a la acción socializadora de la familia, hecho que a nivel microsocial se corresponde con diversas formas de reacción o resistencia, a sistemas de imposición inútilmente drásticos, en la procura de unas metas que ya no se sienten como tales. Es una hipótesis que merece ser tenida en cuenta en estudios sobre dinámicas sociales con su debido soporte empírico.

Los periodos transicionales se caracterizan por las dificultades para identificar los sistemas, que orientan los cambios mentales que ocurren de una generación a otra.

Ninguno de los DEE ni de los GER mencionó haber vivenciado como hijo un ejercicio de la autoridad basado en la responsabilidad de las acciones. Opción que estuvo presente sólo en tres de los DEP.

Transformaciones del ejercicio de la autoridad debidas a la innovación. Este punto aporta ideas respecto al papel inductor de comportamientos individuales y sociales que poseen los sistemas tecno-organizacionales.

Los empresarios que iniciaron procesos de reconversión tecno-organizativa, acusan haber experimentado transformaciones en el ejercicio de la autoridad en el sentido de una mayor normatividad, formalidad e impersonalidad. Las especificaciones tecnológicas expresadas en catálogos y manuales imponen acciones y ritmos y pretenden suplantar criterios basados en la creencia, intuición o el azar, por datos comprobados o comportamientos inferidos de estudios estadísticos.

La pérdida del contacto directo con los trabajadores, mayores exigencias de capacitación e información para la toma de decisiones y la estandarización de procesos, sustituyen supervisores y promueven el acatamiento justificado y el desplazamiento del interés individual por el colectivo.

El no atribuirle importancia a la innovación tecnológica como inductora de cambios en la forma de ejercer la autoridad, puede ser un indicador de ausencia de hechos innovadores.

Quienes hacen depender la autoridad del estilo y formas personales de ser, tanto de quien ordena como de aquellos sobre quienes se ejerce el mando, acuden a la estructura de la configuración autoridad-sumisión en las organizaciones, correlativa a las de dominación-subordinación en la sociedad, cuyas dinámicas de racionalización se refuerzan mutuamente, poseen efectos interactivos a niveles macro y micro, estableciendo una constelación histórica de poder, cuyas posibilidades de desmonte son tanto más difíciles cuanto mayor arraigo y extensión hayan logrado desarrollar.

Es ilusorio pensar que puedan lograrse transformaciones sustanciales en los patrones de racionalización que fundamentan las relaciones actuales de autoridad y dominación, sin tener en cuenta los patrones existentes. De ahí las limitaciones con que tropieza la introducción de estrategias o modelos ajenos y la necesidad de la investigación empírica en el ámbito de la cultura.

Concepto de empresario. Los aspectos relacionados con la autoimagen de los empresarios, ofrecen diferenciaciones que se apartan de la tradicional forma de concebirlos como administradores de los bienes privados, generadores de servicios, proveedores de empleo, dirigentes, líderes o conductores de masas, o como quijotes soñadores que luchan contra imposibles por sacar adelante su empresa.

Encontramos en esta parte del trabajo ricos elementos para la redefinición del concepto de empresario que bien vale la pena conocer; empresarios que conciben su empresa no como una máquina de producir dinero sino como un proyecto de vida, como una entre tantas maneras de ser, actuar, pensar y sentir; este aspecto aporta ideas interesantes para diferenciar conceptos tales como empresario, gerente y líder, indispensables a la formación de cuadros profesionales en el campo de la administración y la gestión.

Estilos de dirección entre viejos y nuevos empresarios. La diferenciación entre estilos de dirección entre viejos y nuevos empresarios arroja

igualmente ideas que permiten superar prejuicios respecto a las posibilidades de la edad, en los procesos de transformación.

Aparte de las características personales y técnicas de las primeras y segundas generaciones, lograron identificarse dos grandes bloques de opinión respecto al factor que marcaba la diferencia entre ambos, así: 1) Quienes consideran que la diferencia está dada por el conocimiento académico o no, y el uso de instrumentos técnicos, frente a la intuición, la experiencia y el "olfato". 2) Quienes le atribuyen a las características personales independientes de la edad, generación y circunstancias.

La mayoría de dueño-empresarios empíricos, que son los de mayor edad, dijeron que la diferencia estaba dada por el uso de instrumentos de conocimiento tecno-administrativo que ellos suplían con olfato, intuición y experiencia, mientras que la mayoría de los gerentes le atribuyeron a las características y estilo personal de cada cual el factor diferenciador.

Este grupo de empresarios considera que no existe un factor determinante que permite predecir conductas. Algunos de los empresarios mayores, sin disponer de herramientas conceptuales académicas, diseñaron producción y procesos, lograron éxito en sus empresas, credibilidad social, respeto entre sus trabajadores y reconocimiento generalizado por parte de los empresarios jóvenes. Mientras que algunos empresarios jóvenes derrocharon los bienes heredados y "pretendieron reemplazar a los viejos de un solo golpe menospreciando el cúmulo de experiencias copiadas por ellos". Otros en cambio aplican conceptos tecnológicos a sus empresas cuyos frutos interesantes se verán en un corto plazo.

La conclusión de este punto es el reconocimiento generalizado: a) De que el contexto histórico y social determina estilos, conocimientos y traza límites a las acciones. b) Toda innovación tecno-organizativa influye y es influida por el nivel de conocimientos y el tipo de experiencias que poseen los directores tanto como los trabajadores en una organización.

La habilidad para determinar en un momento dado, quiénes son los portadores de un saber necesario, cuáles las circunstancias propicias y cuál el momento oportuno para tomar una decisión, no siempre coinciden con una mayor o menor edad de la persona que ejerce el poder para formular, llevar a cabo una política o realizar una acción. La frecuencia con que se da la discrepancia entre el contenido técnico de una función y su definición política, obliga a tener estructuras mentales flexibles para salirle al paso a los problemas paralizantes propios de estructuras jerárquicas verticales y cerradas.

Valor atribuido a la calificación. Respecto al valor atribuido a la calificación como factor habilitante para pedir y tomar en cuenta sugerencias de sus trabajadores, encontramos que en todos los grupos de empresarios estudiados, fue mayoritaria su disposición a recibir sugerencias y aportes de sus trabajadores, independientemente del nivel de calificación poseída por ellos. Sin embargo, la razón por la cual lo hacen varía. Unos lo hacen por su actitud personal y otros influenciados por discursos directorales participativos, que se han puesto de moda en los últimos 10 años; de éstos, algunos proveen mecanismos formales para incentivar, premiar y hasta obligar a que los aportes se den, otros consideran la voluntad de participación de sus trabajadores en la solución de sus problemas, como un indicador del grado de pertenencia que éstos tienen con la empresa.

Quienes atribuyen escasa o ninguna posibilidad de aporte al trabajador no calificado fundamentan este hecho en situaciones diferentes:

- a) Aquellos cuya concepción frente a la autoridad está basada en estilos directorales de orientación tayloriana, según la cual la estructura organizativa de la empresa debe basarse en una rígida estructura funcional, en la que cada cargo está asignado a personas que poseen el conocimiento y la habilidad necesarias para el desempeño.
- b) Aquellos cuya rigidez en sus procesos productivos, producto de una estandarización en las calidades, no permiten arriesgarse a ensayar variaciones, que podrían resultar onerosas para la inversión. Incluso hubo quienes afirmaron carecer de trabajadores no calificados.

Como se ve, no puede establecerse relación significativa entre la voluntad de los empresarios para tomar iniciativas de sus obreros, independientemente de su calificación, y su carácter de empíricos o profesionales; ni existe una sola manera de valorar el asunto.

Queda por fuera del alcance de este trabajo, la indagación respecto a la percepción que los trabajadores tienen sobre los actos de autoridad de sus jefes, y sus particulares experiencias respecto a los aportes que hayan podido efectuar en alguna ocasión. Es posible que hayan interiorizado posiciones de subordinación frente a actitudes prepotentes de sus jefes que inhiban el intento de participar, o sientan recelo de meterse en asuntos de otros.

Aquí aflora el tema de la credibilidad de que gozan los sistemas expertos entre los actores profanos. Todo acto de elección encarna una

circunstancia de riesgo. Quien no considera las alternativas entra en una situación de confianza y si se defrauda, reacciona echándole la culpa a los otros.

Quien reconoce las alternativas, consulta y participa en una situación de fiabilidad en la cual, si las cosas no salen bien, asume personalmente la culpa y puede llegar a arrepentirse de haberse fiado de alguien o de algo.

Aunque sutil, la diferencia revela dos momentos en la madurez de las actitudes humanas, pues la anterior separación entre trabajos solamente manuales y repetitivos, y trabajos que demandaban la intervención intelectual, ha sido ya revaluada, puesto que no hay trabajo manual que no implique un grado mayor o menor de intervención intelectual para ser eficiente, y en todo caso, la participación de estos factores no son fácilmente medibles.

El cambio observado a este respecto es la depuración creciente de los mecanismos de selección de personal, encaminados a lograr una utilización más intensa de su potencial humano y a la consideración de la capacitación como importante fuente de productividad.

Adecuación entre conocimiento y función. De igual manera quisimos saber si la capacitación exigida como requisito de ingreso, representaba sólo un filtro de selección formal, o realmente representaba un conocimiento valorado por el aporte a la función que se va a desempeñar.

La relación conocimiento-función podría llegar a ser un indicador del grado de complejidad tecnológica de la empresa, de las exigencias del proceso o de la modernización de los empresarios.

La opción que mayor frecuencia obtuvo, fue la de que prefieren cualidades personales tales como voluntad y compromiso, a las habilidades laborales tales como destrezas y capacitaciones acreditadas.

Tal preferencia por la actitud en vez de la aptitud revela que independientemente del perfil tecnológico de las empresa estudiadas, prevalezca en este aspecto el carácter tradicional de los empresarios. La baja especialización en las funciones es correlativa con deficientes sistemas de control, que a su vez se relacionan con una baja demanda de una calificación especializada certificada.

Sin embargo, como toda práctica continuada especializa, los trabajadores aportan saberes y habilidades que generalmente no les son reconocidos, porque no implican la utilización de tecnologías físicas determinadas.

No existen factores correlativos reductibles entre complejidad técnica y complejidad de la calificación, pues en una empresa artesanal, por ejemplo, el control de la totalidad del proceso depende del operario exigiéndole a éste poseer, además de la destreza manual, una extrema concentración, esfuerzo visual o cualquier otra cualidad sensorial específica que como calificación en sí, no tiene cabida en los marcos estrechos del contrato; o sea, son habilidades no formalmente reconocidas, aunque sí demandadas por los empleadores y requeridas por el proceso.

Secciones de trabajo con alta participación de las destrezas de los trabajadores, y su mayor autonomía o control sobre los procesos, implican mayores niveles de complejidad o calificación técnica para su ejecución.

Mientras que empresas altamente automatizadas, poseen sistemas estandarizados de control, cuya participación de los operarios exige alta especialización y baja participación o deliberancia en los procesos; cuando acciones o procesos son predecibles no se requieren mayores niveles de calificación.

Cuatro empresarios manifestaron que en sus empresas poseen unos perfiles delimitados, en cuanto a competencias necesarias para realizar las funciones, cuya obtención se la confían a instituciones académicas que acreditan a sus portadores como poseedores de tales habilidades.

Unos pocos empresarios demandan de sus trabajadores poseer una perfecta adecuación entre el conocimiento y la función que van a realizar, en cuyo caso ellos mismos proveen la capacitación requerida.

Llama la atención el hecho de que existe una gran heterogeneidad en las tecnologías utilizadas y coexisten estilos diferentes de dirección, diversidad que contrasta con una cierta homogeneidad en las formas de ejercer el control, en los mecanismos de selección de personal y de motivar hacia la productividad.

Relación entre eficacia y trabajo en equipo. Otro elemento revelador de la mentalidad en los empresarios es la valoración que manifestaron tener de la cooperación como herramienta organizativa para el logro de metas de eficacia y convivencia.

Las respuestas obtenidas dividen las posiciones entre quienes definitivamente privilegian el trabajo individual, los que le atribuyen ventajas al trabajo en equipo y los que hacen depender su concepción, del tipo de trabajo, de las técnicas y del carácter de los procesos.

Los argumentos que favorecen el trabajo individual tienen que ver con las dificultades para alcanzar los niveles de motivación y coordinación requeridos; aseguran que existen procesos y personas que no aceptan intervención colectiva; que el trabajo individual es el que mejor se adapta a los mecanismos de control existentes y que es de la voluntad individual, de la que depende el éxito del equipo; que este entorpece iniciativas individuales interesantes o genera potencialmente, relaciones de malestar, encubrimiento y masificación.

El trabajo en equipo es defendido por otros con los argumentos de que: contribuye a eliminar las subjetividades, ofrece la capacidad de analizar permanentemente las acciones, flexibilizar las normas y mejorar permanentemente; garantiza una sana circulación de información y protege a la empresa de personajes imprescindibles.

De hecho toda empresa es una realidad colectiva; todas las acciones tienen su momento de acción individual y su momento de acción colectiva. Solo que en la empresa capitalista, los fenómenos de coordinación de arriba hacia abajo poseen un carácter excluyente y coercitivo y adquieren por lo tanto la forma y el sentido del control que es apenas una de las formas de coordinación.

Las formas de coordinación dependen de circunstancias históricas, contextuales y de la mentalidad tanto de los empleadores como de los trabajadores.

Entre los DEE ninguno se mostró defensor del trabajo en equipo, opción que afloró solo entre los DEP y los GER. Sin embargo, aún quienes manifestaron preferir la cooperación y el trabajo en equipo, la participación fomentada se limitaba sólo a cuestiones relacionadas con la productividad, dejando sin articular al proceso participativo aspectos vitales para los trabajadores, tales como las discusiones sobre su estatus salarial, estabilidad, distribución de beneficios, salud, educación, bienestar, etc.

Asimilación de lenguajes modernos ¿nombres o hechos? Otro factor que ayuda a la comprensión de la tipología mental de los empresarios estudiados, es la forma como perciben los nuevos lenguajes y teorías que circulan conjuntamente con mercancías, conocimientos, procesos de negociación y garantías de calidad.

Adaptación, escepticismo o rechazo (delimitación de fronteras) más no la indiferencia fueron las posturas asumidas frente a ellos.

¿Sólo palabras? o ¿encarnan realidades? Teniendo en cuenta que la estructura lingüística es la realización de la estructura social pues la

simboliza activamente en un proceso de creación mutua, asumimos que el lenguaje no solo transmite el orden social sino que también lo mantiene y potencialmente lo modifica.

Las dinámicas del lenguaje expresan las dinámicas sociales. Los estándares dialectales y sus variaciones revelan conflictos y relaciones de poder; cuando la apropiación del significado es restrictivo a los expertos se generan dialectos de oposición que expresan reacción, resistencia y marginalidad.

Los lenguajes de la modernización revelan dos maneras de vivir e interpretar el mismo proceso en los empresarios entrevistados, que a su vez ilustran acerca de sus prácticas organizativas y de la estructura mental a ellas asociada.

Quienes consideraron que los nuevos lenguajes representaban reales transformaciones, habían incursionado teórica y prácticamente en procesos de reconversión activa. Sólo uno de los DEE, tres de los DEP y uno de los GER.

A otro grupo pertenecen quienes consideraron que los nuevos lenguajes eran sofisticaciones para legitimar el apareamiento de nuevas funciones y grupos ocupacionales. Quienes les atribuyeron validez sólo en sus respectivos países de origen, o pensaban que eran nuevas palabras para designar cosas ya conocidas y practicadas, opción mayoritaria en todos los grupos consultados, representan diversas maneras de evadir el sentimiento de lejanía cognitiva y práctica que tienen con la aplicación de modernas teorías administrativas.

Restar importancia, tergiversar, circunscribir el ámbito de su aplicación a otros contextos o creer que son "el mismo perro con distinta guasca" constituyen expresiones propias de lenguajes de oposición, de protesta o de impotencia que suelen desarrollarse en períodos de crisis; en todo caso, propios de grupos humanos sometidos a presiones sociales, políticas o económicas.

Concepciones sobre la globalización y la apertura. La importancia atribuida a hechos tales como la globalización y la apertura, corrobora, confronta y ayuda a clarificar el nivel de participación práctica, teórica y mental de los empresarios en los procesos modernizadores.

A pesar de la diversidad de situaciones afrontadas por los entrevistados, es notoria la recurrencia de respuestas coincidentes respecto al carácter ineludible, inexorable y necesario del fenómeno de la globalización.

El alcance de sus críticas no llega a cuestionar el fenómeno en sí, sino a la forma fallida, poco planeada e inequitativa como el gobierno lanzó a los industriales nacionales a la voracidad del capital transnacional.

Algunos centran sus análisis en aspectos idiosincráticos y a problemas propios de nuestra estructura económica, política, social y mental, que reduce posibilidades de hacerle frente a procesos que exigen madurez, conocimiento y capacidad de riesgo.

Otros ven con cierto optimismo el hecho de que un fenómeno generalizado favorece en el largo plazo, transformaciones en la conducta, necesarias al desarrollo social y humano.

Unos pocos, en cambio, se ubican críticamente en el aspecto de la justicia que representa un intercambio desigual en el cual los países pobres no tienen posibilidades de supervivencia digna dentro del capitalismo salvaje.

El discurso de la competitividad en la globalización es el discurso de los grupos hegemónicos que dirigen las fuerzas materiales de la sociedad, y que a su vez o precisamente por ello, tienen el control sobre los medios de producción simbólica y mental. Su hegemonía se manifiesta no sólo por las coerciones, sino también por el consentimiento y aceptación pasiva de las clases, grupos o países subordinados (Gramsci).

Tal aceptación, sin embargo, con frecuencia confunde lo inevitable con lo justo; la inclinación a conceder legitimidad a algo que se muestra inevitable, constituye un mecanismo de escape a una situación intolerable. Cada orden establecido tiende a producir la naturalización de su propia arbitrariedad (Bourdieu).

Es así como la mayoría de los empresarios entrevistados prefirieron cuestionar fallas en su aplicación por el gobierno, o la idiosincrasia del pueblo y sus dirigentes antes las fallas del sistema.

Su inevitabilidad desaparecerá del imaginario social cuando sea reemplazado por uno nuevo que contenga el conocimiento de otras posibilidades. Cuando descubra el valor de la cooperación entre grupos, empresas y naciones para defender los propios intereses y contrarrestar el abuso de los extraños; estados federados que cierran filas ante el avance del poder de los centros transnacionales.

Como la responsabilidad social no es algo que se autogenera por sí misma, es imprescindible la reconstitución de una sociedad del saber y

de la cultura y el cuestionamiento permanente de la legitimidad de un sistema que evade impuestos y elimina puestos de trabajo.

Descubrir las propias oportunidades y ventajas que ofrece las características regionales para hacer lo que otros no hacen ni podrían hacer, parece más sensato que jugarle a competir con productos y servicios que otros han conseguido hacer mejor y más barato.

Está visto que los problemas a que nos arrastra el neoliberalismo no son económicos sino políticos disfrazados de apolíticos; su principal efecto no son problemas que tienen que ver con la productividad sino con la justicia social (Beck).

El día que seamos capaces de imaginarnos otro estado de cosas acopiaremos fuerzas para lograr alcanzarlo y sentiremos, por fin lo insoportable de nuestras miserias actuales (Sartre).

Percepciones acerca del apoyo estatal. La política industrial colombiana es percibida como nefasta de manera unánime por los entrevistados. Los aspectos más lesivos tienen que ver con la discriminación de que son objeto, respecto a otros sectores de la economía, la inexistencia de regulaciones para recibir productos externos y para exigir equidad para darle salida a nuestros productos en el exterior.

Los altos costos del capital y de las exigencias tributarias. Ninguno se quejó de altas cargas prestacionales quizás porque ese fue el único aspecto en el cual el gobierno ha sido acucioso, flexibilizando los sistemas de contratación, menguando la capacidad adquisitiva de la población, reduciendo así la demanda y desestimulando de paso la oferta de productos nacionales. De esta manera el capital transnacional ha enseñoreado el mercado nacional dejando una estela de desempleo, despilfarro de recursos y talentos, inseguridad y corrupción.

CONCLUSIONES GENERALES

EL EMPRESARIO LOCAL COMO ACTOR Y LA EMPRESA REGIONAL COMO ESCENARIO

En esta investigación se quiso destacar la importancia de la actividad de un sujeto: el empresario y de sus interacciones; endógenas y exógenas para con su entorno regional. Las acciones titánicas que deben emprender para ponerse a tono con los fenómenos asociados a la internacionalización de la economía y específicamente a la modernización, a la que todos por igual deben atenerse, le otorgan un papel casi mesiánico en este ambiguo y pretencioso paraíso de la globalización. Sus comportamientos, concepciones, valores, patrones de conducta, decisiones, iniciativas y trayectoria, intervinieron, propiciaron o retardaron transformaciones no sólo económicas sino socioculturales tanto en el campo primario de su acción la empresa, como en el campo local, regional y nacional.

Es así como aceptando la propuesta de Dilthey, el empresario no es solo nuestro objeto sino que sus testimonios los hemos convertido en el texto base para la comprensión e interpretación de procesos que trascienden la esfera de su vida personal, permitiendo una lectura de su objetivación en los órdenes socioeconómico y cultural; para tal fin mantuvimos presentes su pensamiento, sus experiencias y su autopercepción manifiestos a través de su palabra. Tanto en las palabras como en las concepciones y acciones existe un ethos empresarial que es preciso develar.

La caracterización de los empresarios de Manizales presentada en este trabajo, encuentra analogías asombrosas con las caracterizaciones halladas por Luis Alfonso Ramírez en su estudio sobre empresarios de la provincia de Yucatán en México, publicado en 1994.

A. EL EMPRESARIO COMO ACTOR

- La adscripción a las elites no se debe a aspectos cuantitativos de su riqueza, ya que no todos son poseedores de grandes fortunas, ni a su directa participación en las redes de poder político; no representan por igual a una clase social homogénea, ya que de ellas hacen parte individuos de diversas extracciones de clase, de

diferentes niveles educativos y distintas profesiones; se ha dado movilidad social por ascensos de clase de origen bajo, medio y alto, e igualmente vimos cómo distribución de poder y jerarquía no se da por igual en todos sus miembros. Hacer parte de las elites se debe a su activa participación en los ámbitos más significativos de la economía regional, impulsando una alternativa de su desarrollo como es la producción de bienes y servicios. Los perfiles del empresariado colombiano han venido modificándose en las últimas décadas a raíz de los cambios socioeconómicos y políticos, apareciendo diferencias entre ellos según profesiones, niveles educativos, género, estatus social y obviamente tamaño de la empresa y ramas de actividad¹⁰⁶.

- Frente al Estado tiene una posición de prudencial distancia, se han beneficiado de sus políticas cuando se acogen a exenciones y estímulos tributarios otorgados por circunstancias naturales o sociales coyunturales y se ven afectados por ellas a través de sus constantes requerimientos formales y tributarios o por los cambios de estrategias políticas de los funcionarios de turno quienes constantemente crean leyes y las derogan.
- Se les reconoce su capacidad de concentración de poder en el sentido weberiano o sea por su incidencia en la acción de otros grupos a quienes les impone su voluntad y la responsabilidad de desarrollar sus proyectos.
- Manifiestan asumir una responsabilidad social por su papel de generadores de empleo y para cumplirlo combinaban alternativas tecnológicas diversas que no sustituyeron significativamente su demanda de mano de obra. Sin embargo, no se descarta totalmente la tesis de que en el paternalismo de nuestros empresarios regionales existe una doble moral: por un lado su necesidad de autoafirmarse en su supuesta superioridad natural, y por el otro lado la consideración del trabajador como un ser mañoso, perezoso, por el cual no sólo hay que velar sino al que hay que dirigir y disciplinar.
- En su uso de recursos materiales y humanos: materias primas, energía, máquinas y herramientas, fuerza de trabajo, conocimientos, habilidades y destrezas y demás elementos requeridos por su

106 ARANGO GAVIRIA, Luz Gabriela y URREA GIRALDO, Fernando. *Culturas empresariales en Colombia. Documento*. p. 51.

actividad, les mueven múltiples sentidos y no solo el de rentabilidad económica. Godelier planteaba que lo económico está determinado en parte por el funcionamiento de las estructuras no económicas de la vida social ¹⁰⁷.

- En lo referente a lo relacional, cabría incluir relaciones tanto de colaboración como de competencia; son representativas las relaciones de dependencia que se establecen por el carácter de "maquiladores" en varias de las empresas estudiadas, subsiste al lado de esto también tendencia al individualismo, tanto en el aspecto productivo como en el comercial. Esta característica contrasta con la del gremialismo al que también indudablemente se ha recurrido históricamente como respuesta a circunstancias coyunturales. Caso concreto el de la ANDI que recurre a todos los instrumentos de presión a su alcance para lograr medidas proteccionistas, campañas ante la opinión pública, "lobby", contratación de intelectuales y políticos que divulguen un discurso favorable a la protección de la industria como compatible o necesaria para el desarrollo nacional, presión a los periódicos y medios de radiodifusión... Presiones que logran su cometido durante el gobierno de Ospina Pérez"¹⁰⁸.

En las últimas dos décadas y ante un modelo neoliberal y aperturista, las perspectivas han variado las conductas económicas lanzándose a una lucha de todos contra todos para el logro de la competitividad y la conquista de mercados; cuando sólo unos pocos tienen la capacidad para hacerlo en condiciones que aseguren posibilidades de éxito o al menos de sobrevivencia y también sólo unos pocos acuden a reglas éticas de competencia en un medio en el cual la competencia desleal es una práctica común, justificada moral y socialmente.

- Acuden a diferentes tácticas para enfrentar fenómenos socioeconómicos específicos, a formas organizativas poco ortodoxas con las cuales sobreviven como unidades económicas dentro de la macro-estructuras capitalistas. Las estrategias organizativas a las que recurren son esenciales para comprender la dimensión socioeconómica del empresariado.

¹⁰⁷ GODELIER, Maurice. *Racionalidad e irracionalidad en economía*. Bogotá: Siglo XXI, 1978.

¹⁰⁸ ARANGO y URREA. *Ob.cit.* p. 22.

Se resalta también la capacidad para reclutar individuos de otros sectores sociales que se distingan por su capacidad de liderazgo, desempeño profesional destacado, mística, dedicación capacidades demostradas en el ejercicio de diferentes cargos, con reconocida eficiencia y vincularlos a sus empresas, delegándoles autoridad y competencia para el desarrollo de sus proyectos.

- Cuando pensamos en una tipología de elites recurrimos al esquema presentado por Giddens, porque a pesar de sus niveles de abstracción y de que esta tipología no se reproduce exactamente en la realidad social latinoamericana, si es un valioso aporte a la conceptualización y teorización sobre ella. Giddens señala cuatro tipos de elites:

"Elite uniforme, con reclutamiento cerrado y unidad estrecha.

Elite establecido, con reclutamiento cerrado pero baja integración

Elite solidaria, con reclutamiento abierto y una alta integración

Elite abstracta, con reclutamiento abierto pero una baja solidaridad"¹⁰⁹

De este estudio podemos deducir que las elites empresariales locales pertenecen a la elite establecida, porque el reclutamiento es restringido sólo a quienes disponen de un capital (sin importar cuantía) aplicado a la producción industrial y que tienen baja solidaridad, aspecto este que podemos colegir porque admiten tener baja tendencia a asociarse, cierto individualismo y algunos rasgos de egoísmo.

- Es frecuente encontrar en los estudios de elite, la referencia a la participación e intervención en los centros políticos de poder al interior del Estado. "Los estudios existentes muestran un Estado moldeado en buena medida por las elites empresariales. La política proteccionista en Colombia no obedece a una voluntad industrializante de un Estado que mediante su intervención, logra generar una capa empresarial fuertemente dependiente de ésta. Al contrario, en Colombia, por una parte, a finales del siglo XIX y comienzos del XX no existe una separación clara entre la elite política y la económica y los presidentes negociantes no son una excepción (los ingenieros empresarios de la Escuela de Minas también dirigirán el Estado desde sus más altas instancias)¹¹⁰.

109 GIDDENS, Anthony. *La estructura de clases en las sociedades avanzadas*. Alianza Universidad, p. 138.

110 ARANGO y URREA. *Ob.cit.* p. 47.

- Sin embargo, el empresariado local estudiado no se esté ligado íntimamente al sector político, sus recursos económicos no provienen de las finanzas públicas y la intervención en política no está en la esfera inmediata de sus intereses y no se manifiesta una intervención en las determinaciones locales de poder a través de prácticas de cacicazgo y clientelismo, pero si puede decirse que al igual que sucede en otras partes del mundo, "los empresarios regionales controlan los medios productivos más dinámicos en términos de valorización de capital y tienen acceso preferencial para desempeñar funciones de intermediación en el funcionamiento de la sociedad local"¹¹¹.
- Como grupo, no representan el bastión de la burguesía local en su más pura expresión, porque los individuos que la integran, muestran procedencias de clases, sociales muy heterogéneas. La jerarquización social se establece en estos casos por el poder y la acción que se ejerce sobre los demás (como lo planteaba Weber), por tratar a toda costa de mantenerse y perpetuar su función de empresarios y por el empeño en incrementar sus ganancias colocando sus recursos en el sector que consideran más productivo, sin que se atengan solo a los parámetros de racionalidad capitalista¹¹².

El ejercicio de actividades económicas específicas se deja permear por características culturales regionales. En los tres grupos estudiados a pesar de sus especificidades y diferencias educativas, sociales, económicas y de función en la empresa (presidente de grupo, asesor, gerente, socio, gerente por delegación). Todos conservan la impronta de valores culturales regionales, comparten resistencias y utilizan practicas comunes para enfrentar la avalancha de fenómenos económicos que tratan de impulsarlos o de aniquilarlos.

Si bien la racionalidad económica se construye con ópticas totalizantes del universo a partir y en función de principios únicos (eficacia,

111 RAMIREZ, Luis Alfonso. *Secretos de familia. Libaneses y elites empresariales en Yucatán. México D.F.: Multidiseño Gráfico, 1994. p. 446.*

112 "No son ese individuo abstracto que actúa como el homo economicus de la teoría clásica, guiando sus pasos solo por las posibilidades de inversión y las llamadas del mercado, sino que atienden además, a otro tipo de reclamos como las tradiciones y reciprocidades familiares, el valor de la confianza mutua y los atributos de su posición en la estructura de clases. Son innovadores sociales en el sentido mas amplio en que Joseph Schumpeter esperaba que esta característica estuviera presente en el empresario capitalista el que no sólo se adapta sino que influye, para su conveniencia, en el cambio microsocial..., generando nuevos usos, abriendo vasos comunicantes entre los valores tradicionales y las relaciones sociales". RAMIREZ, Luis Alfonso. *Ob.cit. p. 450.*

productividad, rendimiento) incluye tanto, la mejor utilización y uso óptimo de medios materiales y humanos (limitados) en el proceso de producción de bienes y servicios con miras a alcanzar el máximo de satisfacción y la totalidad de los objetivos o fines propuestos, como la comprobación numérica de estos actos mediante su cuantificación, y teniendo en cuenta que en la mayoría de nuestras empresas se han ensayado diversas técnicas de racionalización, aunque de manera no muy coherente y sistemática pero que recogen las prácticas europeas y norteamericanas y que hacen énfasis en diversos factores tales como control de costos, análisis de mercados, evaluación y descripción de oficios, estudio de tiempos y movimientos, burocratización de cargos, autoridad de ingenieros para toma de decisiones, enfrentamientos obrero-patronales, técnicas de comunicación intensiva, motivación del trabajo mediante incentivos, bloqueo a tensiones laborales, etc., la tarea de comprender el fenómeno económico y su racionalidad en la práctica, obliga a desplazarse a otros ámbitos, requiere del análisis y la interpretación de los sentidos sociales y de la jerarquía de valores, a través de la cual se va tejiendo esta urdimbre; lo cual quiere decir, que la racionalidad económica en si misma y por si misma no da cuenta de su propio sentido.

La investigación social en sus distintas áreas ha estudiado las diversas motivaciones que median los actos económicos tanto en patronos como en empleados. El enfoque clásico de estos trabajos coincidía en que la ganancia, el lucro, la remuneración económica, eran los únicos móviles de la conducta en los agentes económicos, la tendencia actual considera que poseen similares niveles de importancia, poder, autoridad, reconocimiento, estatus, seguridad y realización de potencialidades, aspectos que se demuestran en los testimonios recibidos en esta investigación.

- Tienen acceso a los recursos de primero y de segundo orden, en los términos planteados por Jeremy Boissevain:

"Poseen directamente recursos materiales y sociales que se pueden considerar recursos de primer orden es decir son patronos y propietarios. También poseen los contactos para tener acceso privilegiado a otros individuos con recursos deseables, esta red de contacto constituye sus recursos de segundo orden. Los empresarios son, así, tanto patronos como intermediarios (el intermediario es un manipulador de gente y de información que establece una comunicación para obtener ganancias)"¹¹³.

¹¹³ RAMIREZ L. *Ob.cit.* p. 418.

- Su papel como innovadores en el ámbito tecnológico se define no en términos de desarrollar o implantar tecnologías de punta o sofisticados sistemas administrativos y organizativos sino en términos de capacidad para combinar, integrar, adaptar y copiar las tecnologías a las que tienen acceso por diversos medios (seminarios, cursos de proveedores, ferias), sin embargo la mayoría son conocedores de las tecnologías informáticas y las aplican, no sólo para sistematizar sus procesos administrativos y productivos sino también como forma de ampliar su imagen del mundo, a través del internet están atentos a los precios de la materia prima, de productos, de la bolsa de valores y pueden actualizarse y manejar el mercado. Tampoco a todos les son ajenas las posibilidades de aplicación de la cibernética para el mayor control y menor riesgo en sus procesos productivos, nos referimos a CNC (Control Numérico Computarizado), CAM (Manufactura Asistida por Computador) y CAD (Diseño Asistido por Computador) que algunos han implementado. Aunque se conocen y aplican con cierto nivel de creatividad, las innovaciones organizativas requieren evaluaciones periódicas y objetivas de sus resultados y sentido crítico frente a ellas.
- La corriente dominante de la cultura organizacional les delega la grandiosa misión de creadores de cultura y de identidades y ellos se sienten alagados de verse representados en demiurgos creadores o manipuladores de la cultura ¹¹⁴.
- La capacidad de riesgo se puede manifestar en la creación de empresas, en la actitud para introducir en ellas innovaciones, o para auspiciar investigaciones tecnológicas. Este aspecto se ve atenuado por rasgos culturales de extremada prudencia, desconfianza, sentido de medida, creencia en la conveniencia de un crecimiento lento y moderado que no exceda los límites de su capacidad financiera, evaluación exhaustiva del rendimiento de sus inversiones. Tal actitud tiene por base además su consideración de que no es solo una empresa económica la que está en juego sino un proyecto de vida personal y familiar.
- Cuando pensamos en la participación en redes de distribución de poder, existe una referencia necesaria a los mecanismos sociales colaterales que son los que lo fortalecen y consolidan: los mecanismos de la corrupción entendida en el plano del manejo

114 AKTOUF, Omar. p. 69.

sagaz de tráfico de influencias mediada por retribuciones de diversos ordenes: monetarios o no. Esta parece ser una destreza recurrente en Colombia, para desarrollar la capacidad de gestión en el ámbito empresarial, por lo cual se asocia la corrupción no sólo con algo perverso y anómico sino con algo que da salida a situaciones inmanejables por métodos más legales.

Hay quienes consideran que la corrupción puede cumplir tanto funciones negativas como positivas. La peor es que inhibe los resultados de una libre competencia y deforma la dinámica del mercado, generando además un clima social de arbitrariedad y desconfianza. Para algunos de ellos la corrupción tiene un aspecto positivo cuando permite superar complejas regulaciones burocráticas, importar tecnología con rapidez o exportar a buen tiempo algunos productos. "En estos casos la corrupción ha sido una desregulación pragmática de la intervención estatal sobre el capital privado"¹¹⁵.

- De igual manera, cabe anotar, que si nos atenemos a la ética del capitalismo, a la penetración del absurdo en nuestra legislación y a su función entravadora de la dinámica empresarial, se encuentra comprensible aquello de que para un burgués el dejar escapar una ganancia por cumplir al pie de la letra una ley arbitraria para él un acto de locura más que de rectitud.

Asociado a la corrupción está el lavado de dólares a través de la inversión de capitales provenientes del narcotráfico, en la esfera de la producción industrial, sin embargo el empresariado local muestra una reiterada repulsión a dejar contaminar su actividad con este venenoso agujón, de ahí que este sector ha sido poco penetrado por los dineros llamados calientes.

Sin embargo, es necesario admitir que a nivel general en el país la frontera entre lo legal y lo ilegal es demasiado difusa, que en la interpretación de las normas se permite demasiada flexibilidad y laxitud, esto quizá como reflejo de un estado débil cuyos funcionarios y legisladores defienden sus intereses particularistas, mediante prácticas de corrupción, reprimiendo y castigando acciones en las que ellos mismos incurren.

Y revisando nuestra historia empresarial colombiana no se puede desconocer que "la formación de un sector empresarial alrededor de

¹¹⁵ *Ibid.* p. 454.

actividades ilegales (narcotráfico, esmeraldas, contrabando) se consolida a partir de los años 70, ampliando su capacidad económica y fuertes influencias en la vida política y social del país en la década de los ochenta... Esto es percibido como ejemplo de una gran capacidad de organización empresarial llevada a cabo por individuos de sectores medios y bajos, distintos a las elites empresariales tradicionales... Hecho determinante en el funcionamiento de la economía colombiana en las décadas del 80 y 90 según Kalmanovitz¹¹⁶.

Y por último a pesar de que algunos sectores insisten en hacer extensivo a Caldas el espíritu pujante y emprendedor atribuido a los antioqueños, las gentes de esta región del país, poseen más bien una dinámica inercial mantenida aún contra la corriente de fatalismo y crisis que nos cobija, de los fenómenos económicos y circunstancias de mercado adversos y de las políticas estatales que no los favorecen.

B. LA EMPRESA COMO ESCENARIO

Rasgos de su acción:

Impulsar el crecimiento de sus empresas no es una de sus preocupaciones fundamentales puesto que en lo productivo encontraron la ventaja de ser pequeños. Manifiestan preferencia por mantener la situación de empresa familiar aunque entre ellos hay grandes diferencias respecto a número de trabajadores, monto de inversión, nivel tecnológico etc. Aplican la creencia de que aún los grandes grupos empresariales se fortalecen a través de la cohesión brindada por las relaciones familiares. Algunas fueron durante mucho tiempo empresas familiares y han evolucionado a holding; tienen propiedad parcial de las empresas a través de la posesión de un alto porcentaje de acciones, unas acuden a formas organizativas complejas y otras conservan formas tradicionales. La movilidad y la diversificación en las inversiones ofrecen mejores resultados que los riesgos de las grandes concentraciones de capital o su permanencia en un mismo sector.

Las formas organizativas a las que acude el empresario local son entre otras: La empresa familiar, la familia extensa, las asociaciones corporativas, los holdings y también las llamadas coaliciones, entendidas

116 ARANGO y URREA. Ob.cit. p. 37.

como aquellas en las cuales se manejan redes informales referidas a relaciones preferenciales, que se establecen en diversos ámbitos económicos, sociales y políticos. En estas últimas, afiliación, normatividad, permanencia, disolución, dependen por entero de la voluntad de los integrantes, aspecto que es difícil de manejar y a veces imposible en las otras formas nombradas.

Se recurre a la conformación de estos grupos clasificados como no corporados por otras razones de las cuales se resalta la conocida tendencia a la informalidad, y a actuar de acuerdo a necesidades coyunturales tales como son atender intereses comunes que obligan a alianzas temporales: importación de materias primas o defensa por agresiones de mercado, y en general se acude a ellas porque en nuestras condiciones no se puede hacer planeación formal a largo plazo.

La preferencia por formas familiares obedece además, no sólo a las circunstancias coyunturales de la historia familiar y a su legado de tradiciones, sino a valores simbólicos, a rasgos culturales que los hacen favorecer formas que aseguren protección y restricción de actuaciones económicas, retrayéndolas al ámbito de lo privado, para hacerlas más fácilmente manipulables, más estables, que ofrezcan menos posibilidades de riesgo financiero y que a pesar de cumplir todas estas condiciones les puedan seguir asegurando el acrecentamiento de sus recursos individuales.

El reflejo de la unidad de la empresa familiar en el trato directo y paternalista que los dueños dan a sus trabajadores, asegurarían en ellos el tan necesario sentido de pertenencia y de compromiso y la posibilidad de inducir a través de sus comportamientos y de su ejemplo una ética laboral que les sea favorable.

La persistencia de las empresas familiares en la estructura empresarial local nos lleva a preguntarnos acerca del peso que los intereses públicos tienen dentro de la jerarquía de valores del empresariado, encontrando en este aspecto una cierta ambivalencia: por un lado cuando manifiestan a sus trabajadores que la empresa es de todos y que si ella progresa, todos lo harían, está implícita una cierta manera de identificar los intereses particulares con los generales; y por el otro lado está "la resistencia a considerar el espacio de trabajo y otros espacios sociales en términos de bienes públicos, regidos por normas universales a las cuales ellos deben someterse. Se trataría así de la construcción de una ética de los negocios que incorpore el sentido de los bienes públicos en múltiples dimensiones (laborales, ambientales, del consumidor, de la competencia, etc.)" ¹¹⁷.

117 ARANGO y URREA. *Ob.cit.* p. 49.

Los valores simbólicos que han internalizado a su actividad no son óbice para que transfieran de manera agresiva sus actividades productivas a otros entornos nacionales e internacionales que poseen rasgos culturales distintos (creación de industrias en otras regiones del país y en otros países). Esta opción muestra que la consideración tradicional de sociedad cerrada ha venido cambiando y que hay nuevas posibilidades de versatilidad y capacidad de adaptación.

A pesar de que grandes empresas con sofisticados sistemas administrativos y complejas formas organizacionales, se tratan de imponer como modelos de desarrollo industrial capitalista, el empresario local se acoge al esquema de empresa familiar, esta alternativa tiene los niveles de competitividad esperados por sus dueños, quienes sin desconocer los retos del mercado han venido introduciendo formas administrativas y organizacionales adecuadas a sus tamaños, necesidades y expectativas. Tampoco esta ausente totalmente, la socialización de la propiedad, porque se encuentran tendencias a convertirse en sociedades por acciones o a fortalecer las que ya han sido creadas como tales¹¹⁸.

Es necesario también resaltar la capacidad del empresariado para aprovechar la estructura de oportunidades: hechos no voluntarios producen transformaciones políticas y económicas que afectan las relaciones sociales.

Vale la pena destacar el uso oportuno y adecuado de las prebendas otorgadas a raíz de desastres naturales y de fenómenos económicos críticos; a esto se unen maneras creativas de elegir entre varias alternativas, algunas de las cuales resultan afortunadas y otras no lo son, por el apresuramiento que las acompaña, como el hecho de haber comprado máquinas para aprovechar exenciones y después encontrar que son inoperantes o por la inconsistencia e incoherencia de los políticos que

118 *"Para precisar conceptualmente el aspecto relacionado con las estrategias a las que recurre el empresariado, encontramos adecuado adaptar los términos de Trivian y Fitbal definidos así: "Trivian: Se encuentra más cercana a la informalidad y privilegia el uso de redes sociales y condiciones bajo la forma de conjuntos de acción. Aunque sus resultados pueden ser grandes empresas formales, la dinámica de acumulación del sujeto empresario no descansa en la lógica de estas empresas, sino en las oportunidades de inversión. Fitbal: Sigue más de cerca la lógica de la burocratización empresarial típica de sociedades industrializadas y se acomoda a los patrones de centralización, tendencias monopólicas, socialización del capital a través de la bolsa de valores y una administración profesional y moderna. En sus bases se encuentran la informalidad y el parentesco, pero un análisis de largo plazo demuestra que las tendencias organizativas mediante las que se busca la acumulación, se acercan a la formalización de las empresas, aunque en distintos momentos y dependiendo de las oportunidades a las que se tenga acceso, se privilegian lazos informales. Estas estrategias imponen estilos empresariales diferentes y se relacionan con distintos tipos de sujetos y con distintos nexos entre el poder económico y el político". RAMIREZ. Ob.cit. p. 415.*

las promueven: Un gobernante las crea y el otro las deroga en el momento en que las industrias están montadas y preparadas para aprovecharlas como en el caso de la llamada Ley Páez.

Con base en todas estas formas peculiares de actuar frente a las oportunidades, se establecen estilos empresariales particulares, unos fueron los adoptados cuando se impuso el modelo proteccionista y otros son los que se crean a partir del modelo aperturista:

"Si el mercado nacional e internacional establece sus propias demandas y ritmos, si las grandes políticas nacionales marcan la pauta en el flujo de los recursos y los equilibrios de poder de las regiones, si los cambios tecnológicos y el capital extranjero se introducen en los distintos espacios del país con su propia dinámica, creando en su conjunto una estructura de oportunidades fluctuante, son los empresarios concretos los que de acuerdo con su propia historia individual, sus recursos propios y sus peculiares formas de organizar las relaciones sociales, quienes eligen las oportunidades y responden creativamente a la estructura modificándola a su propio interés. Esta interacción entre los sujetos y las oportunidades estructurales es lo que va configurando un estilo empresarial y un modo de actuar propio de la iniciativa privada de cada región"¹¹⁹.

En sociedades pequeñas y de provincia algunos de los integrantes de la elite a pesar de la relativa independencia de sus empresas tienden a formar con algunos de ellos una gran familia, en la cual las relaciones son cara a cara, y las interacciones pueden darse en varios campos. "Según Bonsseivan, la interacción se establece identificando en torno a un ego, cuanto menos seis zonas concéntricas, de lazo de diferente naturaleza que conforman una red social:

- La célula personal, formada por la familia y los amigos íntimos.
- Zona íntima A, por amigos y parientes íntimos, que no entran en el radio de acción diario.
- Zona íntima B.: por amigos y parientes que se consideran íntimos pero que se ven ocasionalmente.
- Zona afectiva por amigos instrumentales mas que afectivos, aquella gente a la que interesa tener acceso por sus redes.
- Zona nominal, que son aquellas personas que se conocen pero con las que no se mantienen lazos instrumentales ni afectivos.

¹¹⁹ *Ibidem.* p. 344.

- Zona extensa, personas que se saben que existen pero con las cuales no se mantiene ninguna relación¹²⁰.

Esta clasificación nos muestra la diversidad y complejidad del fenómeno de las interacciones y explica la necesidad que tiene el empresariado de recurrir a redes sociales de diversa índole: formales, informales, de lealtad, de competencia, de oposición para la consecución del éxito económico, redes que adquieren sus formas y especificidades culturales.

Otras de las acciones económicas están guiadas por pautas de conducta de corte calvinista como las que anotaba Weber especialmente en lo referente a tratar de evitar extender el campo de las relaciones, ser individualista y autosuficiente cuando de solucionar problemas se trataba. El "adoctrinamiento" desde el Estado u otras agencias (en particular la experiencia del Thatcherismo en Inglaterra), juega un papel en la construcción a escala pública de un ethos de comportamiento individualista, que encierra un tipo de credo religioso neo-puritano e hiper-utilitario, el cual opera como vehículo de control social bajo la conceptualización ambigua de cultura empresaria¹²¹.

Las empresas latinoamericanas a pesar de pertenecer a entornos culturales diferentes en algunos tópicos, presentan sin embargo algunos parámetros coincidentes; en los estudios realizados en Méjico por Ramírez dice que: "La empresa como la conocemos hoy, no es solo un producto de dinámicas económicas de carácter capitalista propias de una sociedad industrial o en vías de serlo, sería también un producto de su medio histórico cultural... La modernización o aplicación de modelos de organización empresarial "modernos" y "científicos" para tener éxito, tiene que modificarse y construirse en función de las dinámicas empresariales y los principios culturales propios de su medio. De otra manera la empresa se vuelve poco operante en términos de su realidad externa... Los grandes empresarios que se han analizado no son en este sentido, los más modernos, podríamos decir que son, eso sí, los más racionales en cuanto tratan de obtener ventajas de los valores culturales que subyacen en la organización sociopolítica de su grupo, son aquellos que manejan con mayor habilidad las normas particulares no escritas de interacción social... el fin personal justifica cualquier medio, siempre y cuando recurrir a ese medio no trascienda el ámbito público y afecte el estatus personal y familiar cuyo valor es muy alto en términos de reproducción social y estrategias de largo plazo"¹²².

¹²⁰ *Ibidem.* p. 401.

¹²¹ ARANGO y URREA. *Ob.cit.* p. 45.

¹²² RAMIREZ L. *Ob.cit.* p. 432.

Además de estos elementos encontramos otros comunes acerca de la vida empresarial: bajos niveles de integración social a pesar de la presión de los gremios y de la burocratización y una alta vulnerabilidad formal basada en que "las reglas jurídicas son metas ideales y en muchas ocasiones letra muerta. Los grupos no corporados, como las coaliciones y los corporados no burocráticos, como la familia extensa, constituyen la dimensión oculta del orden y del conflicto social. La competencia entre empresas sólo en apariencia se rige por reglas fijas en una lucha subterránea por recursos e información" ¹²³.

El horizonte mental de los empresarios, respecto a los objetivos de su acción y a la percepción de su función, va más allá de la sola aspiración de poseer unidades productivas que crezcan en tamaño, brinden la posibilidad de enriquecerse, otorguen seguridad económica y garanticen su estatus social. Asumen su actividad como un proyecto de vida que aporta satisfacciones personales y permite enfrentar con éxito o no, los retos a los cuales la historia social de su región los ha enfrentado.

Los aspectos anotados, son material esencial para la caracterización de la cultura empresarial local ya que el concepto de culturas empresariales se debe construir con base en valores, símbolos, redes de significación, prácticas, hábitos, éticas, recursos de motivación, lenguajes, discursos organizacionales, comportamientos económicos racionales, irracionales y a-rationales, consecuentes o no con los contextos socioeconómicos locales, nacionales e internacionales, aspectos estos contruidos, padecidos o impuestos por los actores sociales internos y externos al entorno empresarial.

Ahora bien, de la misma manera que las culturas empresariales colombianas, comparten rasgos pero presentan diferencias significativas con las latinoamericanas, internamente nos encontramos con un país de regiones con diversidades étnicas, culturales de recursos y entornos empresariales que poseen especificidades y maneras particulares de aprovechar estructuras de oportunidades y de asumir los retos que les plantean las circunstancias socioeconómicas y culturales endógenas y exógenas. Las investigaciones sociales más representativas sobre las elites empresariales locales han sido recogidas en el trabajo de Arango y Urrea quienes aportan también características generales tipificadoras, algunas de las cuales son refutadas en los medios académicos por haberse constituido en mitos sobre algunos tipos de empresarios.

123 Ibid. p. 433.

Según ellos, los rasgos más significativos señalados en el citado estudio son: el empresario antioqueño trata de crear una sociedad más democrática y de estrechar brechas entre los niveles sociales, ya que no tiene pretensiones aristocratizantes; su moral del trabajo está basada en una ética puritana, los capitales provienen básicamente de actividades comerciales de importación y exportación, la unidad empresarial y continuidad de los negocios, se trata de lograr a través de la empresa familiar.

Respecto a las elites bogotanas se plantea que la fuente de sus capitales proviene del comercio y de la especulación financiera, tienen lazos con la política, con la actividad pública y muestran tendencias tecnocráticas.

Las elites vallunas se formaron al calor de los ingenios azucareros, fueron conformadas con inclusión de familias de procedencia extranjera y se da fusión de sus capitales con los agrícolas y comerciales.

En el empresariado de la costa atlántica y específicamente en una ciudad industrial como lo es Barranquilla, se muestra también vinculación entre el comercio de importación y exportación, circunstancia favorecida por su condición de puerto, al igual que sucede con la inversión de capitales en medios de transporte: aéreo, fluvial y terrestre. A pesar de que su actividad agroindustrial algodonera es representativa en su economía, no se beneficiaron de las políticas textiles en igualdad de condiciones con las elites de Medellín, Bogotá y Cali, debido quizás al aislamiento de la costa caribe del centro del país.

Se hace necesario continuar con una exhaustiva labor de investigación de las culturas empresariales haciendo énfasis en sus aspectos idiosincráticos; en este trabajo se presentaron algunos elementos que contribuyen al análisis de la cultura empresarial manizaleña con la pretensión de que den pie para contrastaciones con otras culturas regionales.

C. INTERPRETACIÓN DE LAS FORMAS COMO LOS EMPRESARIOS ASUMEN EL ACTO INNOVATIVO

La confrontación entre los diversos aspectos como los empresarios manizaleños elegidos para hacer este estudio, asumieron el proceso innovativo, en momentos en que la estructura internacional de dominación impuso su participación en el mercado internacional, y de que internamente la modernización del Estado demanda una acelerada transformación social, económica y política, confrontados con las

diferentes teorías, enfoques directorales y puntos de vista difundidos por los investigadores en el tema del impacto sociocultural de la innovación tecno-organizativa, aporta interesantes sugerencias al problema que nos congregó en este trabajo.

Uno de los resultados más importantes que se pudo extraer de esta investigación es, que la dinámica del cambio socio-cultural está mediada por el apareamiento de mensajes, teorías, métodos, instrumentos de operación o justificación que, sin embargo, no siempre son inductoras de cambios reales sino que aportan vocabularios diferentes, dejando intactos los dogmas principales.

Es posible demostrar que entre lo que se dice, lo que se cree y lo que se aplica, pueden existir abismos insondables porque en la mayoría de los casos la univocidad de las palabras con que se construyen los principios está ausente, por ejemplo: Elton Mayo supuestamente hablaba del mismo razonamiento lógico, cuando se refería a obreros y a directores, sin embargo en la práctica, "Razonamiento Lógico" para la masa del pueblo significaba "Búsqueda Calculada del propio interés", pero para la elite administrativa se refería a la "Lógica de la comprensión necesaria para organizar una cooperación sostenida".

Entre las formas concretas de conducir el trabajo y la producción y las imágenes de la ideología directoral, mediante las cuales se representa y reproduce el orden industrial, se establece una dinámica tortuosa y ambigua en la cual acciones y justificaciones, se mueven de manera diversa y dispar, cuyo conocimiento permite una mayor comprensión de una cultura dada.

En la experiencia norteamericana Bendix, llama la atención sobre el hecho de que Elton Mayo sólo halló una aceptación limitada en la práctica directoral, aunque su contribución ideológica haya sido muy grande, contrastando quizá con Taylor cuya práctica llegó a tener alcances mucho mayores que la ideología que representaba; hay también pruebas de que muchos utilizan la terminología, adoptan el lenguaje de un determinado enfoque independientemente del hecho de haber aprehendido sus métodos o sus ideas. Y es que no necesariamente, de hecho casi nunca, hay correspondencia entre los hechos y las ideas sobre los hechos; podrían ser interminables los ejemplos al respecto, las mismas prácticas capitalistas de la acumulación desentrañadas por Marx, han sido seguidas al pie de la letra por sus más acérrimos detractores.

En la actualidad regional se han venido introduciendo discursos que propenden por drásticos cambios tecno-organizacionales, orientados básicamente hacia formas participativas de dirección, desespecialización de tareas; equipo humano de alta competencia y relativa autonomía,

acompañados por visiones apocalípticas en las que la única alternativa es cambiar o desaparecer; tomando como referencia procesos y resultados obtenidos en culturas y circunstancias completamente distintas, continuamente se organizan simposios, congresos, seminarios y foros que congregan a los industriales, la mayoría de los cuales, no ven muy practicable en el medio, tales panaceas, pero que sin embargo, les permiten acoger la jerga para sentirse partícipes del complejo proceso innovativo.

Uno de los problemas a este nivel, es la conexión existente entre las teorizaciones y las prácticas que nos cuestionan acerca de: ¿Cuál es la real capacidad de los discursos como inductores de cambio?, ¿Posee el lenguaje entre sus múltiples funciones, las de coadyuvar a la transformación de la vida?, ¿Las funciones lingüísticas serán sintomáticas?, ¿Inductoras de conductas, o ambas o ninguna? Confrontan, cuestionan y quizás hasta preparan el camino, pero las transformaciones reales dependen de muchas otras cosas.

La mayoría de las empresas locales han sido estructuradas según el modelo tecnoorganizativo de corte Tayloriano, cuyas dinámicas de racionalización y mecanización se apoyan y fortalecen entre si, estableciendo además, fuertes efectos interactivos a nivel macro (económico, financiero, procesos políticos, relaciones sociales e institucionales) y micro (firmas individuales, procesos de trabajo y estructuras técnicas y organizativas) estableciendo una constelación histórica de poder, cuyas posibilidades de desmonte son tanto más difíciles cuanto mayor arraigo y extensión hayan logrado desarrollar.

Sin embargo, los intentos de cambiar un patrón de racionalización como el tayloriano no parece mostrar todavía unos resultados predecibles; como acertadamente planteaba Lutz¹²⁴: "la erosión del síndrome tayloriano ha ocasionado una reducción masiva en las capacidades y oportunidades de muchas compañías para redefinir sus estrategias y ponerlas a tono con las exigencias actuales". O sea, que no sólo subsiste este patrón a pesar de los intentos de cambio, sino que se constituye en un obstáculo para su transformación.

La racionalización tayloriana tiene un efecto de largo alcance pues posee un conservadurismo estructural que se refuerza ante la dinámica de su declinación; y los hechos que dificultan una reordenación estratégica profunda desde esta lógica, tienen que ver con los siguientes aspectos:

¹²⁴ LUTZ, Burkhard. *Las contradicciones de la Racionalización Post-Tayloriana y el futuro Incierto del Trabajo Industrial. Institut Fur Sozialwissenscha Ftliche Forschung. E.V.ISF München. Traducción del inglés por Jorge Maldonado.*

- Las agresivas estrategias de mercado de los productores de sistemas informáticos, han hecho creer a los empresarios que la creciente utilización de su tecnología de información en el contexto organizativo, puede significar una respuesta adecuada a los problemas de la empresa, sin cambios sustantivos en otros aspectos; cuando muchos de los problemas podrían resolverse tan solo desechando o adecuando los principios básicos de racionalización empleados hasta la fecha.
- Las soluciones meramente técnicas hacen visible sus limitaciones sólo después de que las estructuras de los sistemas se han consolidado e integrado en las empresas, permitiendo únicamente las reacciones que corresponden a su lógica interna.
- Las normas de intervención pública cuyas premisas han ido asimilando como normales, dichos patrones de racionalización. Políticas de personal y de trabajo, de financiación y de respaldo, de importación y exportaciones, etc., han sido pensadas para compañías que operan bajo el síndrome de Taylor, pero totalmente incompatibles con cualquiera otra estrategia.

Cambios drásticos en las condiciones de mercado que a partir de los ochentas, marcaron una ruptura definitiva, dejaron ver el conflicto entre el interés de la producción económica dirigido al control y reducción de costos, y el interés de la economía de mercado dirigida a maximizar las oportunidades de ventas en un mercado turbulento, que exige crecientes grados de flexibilidad e innovación. A partir de entonces las empresas se han visto abocadas a adaptar sus estrategias de racionalización a las nuevas condiciones mediante:

- Unidades operacionales relativamente pequeñas con considerable autonomía profesional y funcional.
- Altos niveles de flexibilidad.
- Reacciones rápidas e inteligentes para prever problemas y retos.
- Capacidad permanente para innovar.
- Desmonte de los tipos de división de trabajo típicos de la racionalización Taylor-Fordiana.

En otras palabras cambio de paradigma de racionalización como lo plantean Kesu y Schuman¹²⁵ en su tesis de 1983.

Empresas atadas al patrón tayloriano frecuentemente se enfrentan a pérdidas considerables de eficiencia debido a:

- Barreras remanentes que impiden la flexibilidad y la innovación.
- Altos costos debidos a la estricta segmentación entre una ejecución no calificada y el trabajo conceptual calificado.
- Dependencia creciente de costos frecuentemente subestimados
- Capacidades de tecnología informática a menudo exageradas.

Todo esto atenta contra la supervivencia económica de las compañías, sobre todo si sus competidores no están sujetos a los mismos problemas ni restricciones, como sucede en Colombia, frente a la arremetida aperturista, al tener que sostener relaciones comerciales no reguladas con países con desigual desarrollo productivo, tradición tecnológica y cultura organizativa.

Los investigadores Kesu y Schumman, consideran que frente a la continua pérdida de eficiencia de la racionalización y división del trabajo taylorianos, "un nuevo concepto de producción más aparente podría ser el retorno a formas de trabajo calificado en la producción industrial existente antes de su hegemonía". Recobrar una tradición que no dejó de sobrevivir en muchos campos sobretodo en sectores manufactureros de productos de alta calidad en pequeña escala.*

Lo cual presupone que pueda reclutarse en el mercado de fuerza de trabajo un tipo particular de trabajador polifuncional con altas calificaciones en áreas básicas del saber tanto físico-matemáticas como histórico-social y sistémico-biológicas, que posean, además de voluntad para trabajar físicamente en tareas exigentes, particularmente bien pagadas, estar dispuestas a aceptar la responsabilidad de planeación, coordinación y dirección de personas, maquinaria y materias primas; capaces de aprender y aplicar desarrollando lo aprendido.

Esta constelación de situaciones es imaginable solo en personas y en países con antecedentes sociales y económicos muy precarios, en sociedades cuyas condiciones socioeconómicas significaban trabajo físico

125 Citados por Lutz. Obra citada.

** El rompimiento radical de las divisiones del trabajo horizontal, vertical y funcional no les es ya posible a empresas y países de tradición industrial, no obstante ser precisamente, lo que les abriría las puertas a una flexibilidad e innovación altamente favorables.*

duro como destino para los niños y para quienes un trabajo calificado en la producción significaba una verdadera oportunidad ¹²⁶. En sectores medios y altos de la población local y en ciudades intermedias como la nuestra abundaba este tipo de situación.* *

La incipiente y mediana industrialización regional, presenta empresas en las cuales el síndrome tayloriano aún no se desplegó, por lo cual estarían en condiciones supuestamente ventajosas, respecto a otras existentes en los centros más especializados del país, para emprender el salto sugerido; no solamente por el tamaño y nivel de desarrollo alcanzado, sino por la calificación de los recursos humanos e instrumentales (la mayoría de las veces sobredimensionados) y porque la diferenciación de funciones y especialización de la mano de obra no ha alcanzado aún los niveles de rigidez estéril, propios de estructuras de producción muy taylorizadas. Es posible demostrar el prestigio laboral de que gozan los trabajadores regionales, profesionales o no en otras regiones del país como la Costa Atlántica, el Valle del Cauca y el Altiplano Cundiboyacense.

En la actualidad carecer de certificación académica especializada es un signo de incompetencia (médicos, abogados e ingenieros y en general todo tipo de profesionales liberales o no, se han volcado a la adquisición de formación postgraduada en sus modalidades de especialización, maestría, doctorados o postdoctorados) tendencia que deja ver no solo una necesidad de incrementar salarios vía credencialismo, sino que se constituye en una forma de responder a la demanda laboral en la lucha por permanecer en el mercado ante la presión social y económica prevalecientes.

Es ésta una región que tiene por la educación formal una valoración suprema, gracias a la cual han proliferado en la ciudad instituciones que ofrecen educación media y superior en versiones diurna y nocturna, presencial, virtual y a distancia, hecho que la ha llevado a concebir y a hacer valer el apelativo de "Manizales ciudad universitaria" o Ciudad Educadora y en la actualidad, Manizales eje del conocimiento, programa insignia del gobierno municipal.

126 Lutz. *Ob.cit.*

* * *En la memoria colectiva local reciente (que no va más allá de dos generaciones) puede constatarse este hecho: la desespecialización y paciente laboriosidad que ha caracterizado el proceso de "beneficio" del café en la región (que le ha valido el apelativo de ser el más suave del mundo); unos personajes en su mayoría de origen campesino y de ocupación arriero, controlaban la comercialización interna y sostenían vínculos directos con el mercado externo (Relatos de algunos de los empresarios entrevistados acerca de la ocupación sus padres u abuelos).*

Esta tendencia hacia las altas calificaciones va en contravía de uno de los principales objetivos de la racionalización tayloriana: alimentar la brecha entre empleados calificados (elite directiva) y no calificados (masa trabajadora), creando para éstos un gran porcentaje de empleos que pudiesen ser desempeñados por cualquier individuo sin mayores competencias; dicha racionalización introdujo la especialización vía simplificación de movimientos y operaciones, de tal manera que personas sin mayor calificación pudieran ejecutarlos. Este tipo de práctica productiva despliega la especialización empírica a expensas de la especialización vía conocimiento; de esta manera pretendió Taylor sustituir la destreza individual de las personas por la eficacia del método (despersonalización en el trabajo); pero la diferenciación de tareas va unida a la diferenciación de las personas y en esta región cuando no se dispone de riqueza material, la formación académica, se concibe como uno de los factores más importantes de diferenciación social.

Estos aspectos unidos al crecimiento demográfico y a un desequilibrio entre una demanda con tendencia a la baja, y una creciente oferta de fuerza de trabajo calificada, han provocado que instituciones y empresas hayan extremado los requisitos de selección y que colateralmente hayan llevado a una masiva demanda de educación superior e intermedia, y a un incremento también de su oferta.

De esta manera las instituciones educativas se habían convertido en el principal medio de distribución de oportunidades profesionales y sociales, para obtener un empleo atractivo con salarios por encima del promedio. Hoy la situación ha variado, hacia una sobrecalificación de personal ocupado en condiciones de estabilidad e ingreso muy por debajo de las que, con igual calificación, se disfrutaba hace unos 10 años.

Sin embargo, los analistas contemporáneos aseguran que, en el curso de apenas una generación, las formas tradicionales de reproducción de la fuerza de trabajo especializada o altamente especializada, perderá sentido ante el entrenamiento, la experiencia práctica y las destrezas individuales. De hecho la enorme mayoría de las empresas que ofrecen empleos remunerativamente deseables, le atribuyen a la experiencia en el oficio un valor cada vez mayor, junto con el otorgado a las certificaciones por estudios académicos. Basta ver en la prensa diaria, los avisos de convocatorias de las empresas o instituciones para llenar vacantes, las cuales esperan en medida creciente que sea la experiencia la que avale la competencia que le otorga su formación académica: ¿Por la falta de credibilidad sobre la calidad de la formación que otorgan las instituciones educativas? o ¿Por el peso real que aporta la experiencia práctica para un eficaz desempeño? La respuesta a estos interrogantes está fuera del

alcance de este trabajo, pero lo que puede vislumbrarse es que el auge del prestigio académico ha llegado al cenit de su aceptación y es muy probable que en las próximas décadas alcanzará su justa dimensión en el contexto de las acciones productivas.

La eclosión de universidades que ofrecen carreras en áreas tales como el Derecho, la Administración, Economía, Contaduría, Mercadeo en jornadas nocturnas, orientan su mercado a personas vinculadas laboralmente, cuya expectativa es el ascenso económico y por ende social. La aplicación y uso de ese saber se centra fundamentalmente en labores administrativas y no al aporte tecnológico en áreas productivas. El sentido de las certificaciones académicas está asociado al logro de movilidad social ascendente.

La mayoría de los empresarios se quejaron de la deficiente oferta educativa en áreas de aplicación tecnológica. Otros manifestaron no estar interesados en financiar educación a sus empleados en áreas diferentes a las requeridas para el desempeño de su puesto de trabajo, porque además de hacer costoso el recurso, denotaba baja identificación con el oficio. La confrontación de estos hechos deja ver la contradicción entre el papel de la educación en la diferenciación de tareas o funciones, y en la diferenciación de prestigio y poder entre las personas.

Si se diera el caso que en la producción, se emplearan masivamente trabajadores calificados con experiencia, con las mismas prerrogativas que las otorgadas a los jóvenes graduados, seguramente sería visto como un desestímulo al estudio debido a la ancestral subvaloración del trabajo físico frente al hipertrofiado prestigio social del trabajo intelectual, teórico o académico y a que en las sociedades de clases el único móvil para adquirir educación formal, lo constituye el estatus y las ventajas económicas que otorga. Un cambio en este sentido no podrá lograrse a mediano plazo sin que antes se hayan dado drásticas transformaciones en la estructura mental que por siglos ha mantenido la separación diferenciadora entre el trabajo manual y el trabajo intelectual.

A nivel industrial, es necesario intentar algunas reconceptualizaciones: la demanda permanente por la innovación y la competitividad entendidas como una carrera para producir bienes de consumo de masas para la exportación, no hace más que recuperar el atraso en aquellos aspectos en los que otros han conseguido hacer mejor y más barato. El mercado premia *la diferencia*: desarrollar y descubrir las propias oportunidades y ventajas que ofrecen las características regionales para hacer lo que otros todavía no hacen ni son capaces de hacer, parece lo más sensato.

Revalorizar el individualismo local convirtiéndolo en una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto significa desarrollar productos y servicios muy individualizados, creando nichos de demandas particulares, que aprecian la originalidad, o para quienes la automatización no resuelve sus problemas.

A la "sociedad del riesgo" están asociados los "mercados del riesgo" cuya ignorancia tiene efectos no sólo políticos sino económicos. La nueva cuestión se plantea en términos de: ¿Cómo conseguir el consenso para la producción y el consumo de productos y servicios que presentan riesgos? Por ejemplo los alimentos manipulados genéticamente. Contribuir con el diseño de una política de producción transparente que incorpore al valor de uso un valor de aceptabilidad, podría lograr que productos y formas de producir "aceptables" se impongan a la larga a todos los fabricantes que deseen participar de los beneficios del mercado mundial.

Favorecer la política de los mercados regionales de corto recorrido, de formas intensivas en trabajo, formas de vida y de trabajo ecológico, constituye una *re-regionalización de los mercados* favorable por la disminución de costos de transporte y de energía. Una política tributaria coherente puede canalizar las inversiones hacia las regiones donde sea necesario despegar beneficios sociales prioritarios.

La estrategia política debe vincularse con una política sobre los productos, incorporando su *biografía* es decir su historia que aporte informaciones sobre las condiciones ecológicas de su fabricación (zonas carentes de contaminación), políticas laborales (derechos organizacionales básicos), sociales (formas intensivas de trabajo que favorecen el empleo y dinamizan el mercado de trabajo), expresado en etiquetas de fácil lectura, permitiría que los ciudadanos pudieran decidir hasta qué punto valoran convertir sus compras cotidianas, en una adhesión política a favor de formas de vida y de trabajo globales. Esto apunta al fortalecimiento y renovación de los mercados regionales.

La diversidad étnica, lingüística, alimentaria, ética, estética y organizacional, debe ser considerada la mayor fortaleza de una nación para penetrar en el mercado mundial. Dar cabida a novedosas formas de ser que puedan convertirse en fuentes culturales propias de mentalidades diferentes, que se remiten al mercado desde la ruptura con falsas exigencias y resultan favorables al riesgo y a la creatividad.

Los frecuentes mensajes que preconizan la disolución de los valores, impiden percatarse de su cambio y de su proceso hacia la obtención y preservación de la soberanía personal. Seres individuales o colectivos,

para quienes su existencia no se orienta a fines mundanos, ni su moral a la cotidianidad burguesa, sino que es un medio para configurar el ámbito de su dominio, seres para quienes el trabajo no es un fin ni el tiempo libre un oasis, son los *estetas de la vida* descritos por Beck, "no son cuantitativamente escasos y quizás influyan en el estilo de las nuevas generaciones"

..."La motivación del autodespliegue actúa como motivación para la *autoexplotación*. Se está dispuesto a hacer muchas cosas por muy poco dinero, dado que el enfoque individualista ha roto la ventaja económica y en cambio se valora su sustitución por el valor del autodesarrollo de una actividad que ennoblezca, aunque se gane menos"¹²⁷.

La descripción detallada de estos personajes excéntricos parece extravagante en principio, pero deja en claro la existencia de muchas otras formas legítimas, válidas y posibles de ser. Debe haber cabida, entonces, a la aceptación de personajes para quienes su actuación no responde al principio del placer sino a la obligación frente a su propio código de honor y los que asumen sus empresas como proyecto de vida aceptando ganar poco autoexplotándose en pos de un autodesarrollo ennoblecedor y gratificante.

Que paralelamente a los *nichos de mercado* los "*nichos de cultura y de producción*" pueden desarrollar un contramodelo frente a la pasión racionalizadora dominante para el gran capital". Es en este sentido como puede pensarse en actividades productoras de bienes y servicios, materiales y simbólicos intensivos en trabajo, con productividad e inversión escasa aunque con alta significación para el futuro, que compensan su limitado alcance, con la multiplicidad de formas económicas y existenciales de ser, con sus correspondientes actividades complementarias.

La producción de *nicho cultural* permitiría según Beck, la formación de un laboratorio cultural del futuro y un modo de producción innovador; la reducción de los costos de producción, con iniciativa propia sin incurrir en burocratizaciones innecesarias y fomentar el fortalecimiento y previsión de las especificidades regionales y de la autoorganización de la sociedad civil transnacional (p. 206).

Insistir en la pervivencia de la máquina burocrática y en la jerarquía constituye el mayor despilfarro de la riqueza cultural de la creatividad en el ámbito de la vida mundial y limita posibilidades de renovación social.

¹²⁷ Beck. *Ob.cit.* p. 206.

Por último, entre el capitalismo temprano y el tardío aparecen marcadas diferencias: tras la figura social del empleador y del trabajador contrapuestos a capitalistas y empresarios, aparece el modelo del *trabajador autónomo* por una parte y la del *empresario público* por la otra.

El empresario de sí mismo que "gestiona" sus propias capacidades de trabajo ha sido descrito por Andreas Zielcke de la siguiente manera:

La conversión del empleado en empresario en el actual capitalismo casi no guarda equivalencia con el mismo proceso en el capitalismo temprano. "Este se orientó a explotar el trabajo, el actual explota la responsabilidad; antes generaron resistencias al trabajo, hoy están forzados a contribuir a los resultados del negocio; antes tenían sólo que colaborar, hoy han de implicarse en los planes y riesgos. Antes estaban subordinados al proceso de elaboración como una pieza del engranaje, hoy el proceso de elaboración queda supeditado a su compromiso. La explotación ajena siempre precaria y que genera resistencia viene a ser sustituida por la absorción de la autoexplotación en principio ilimitada"¹²⁸.

Es por esto, que sea perentorio para las empresas reconvertir las mentalidades con el fin de fragmentar el poder de decisión lo cual no significa descentralización de los centros de beneficio sino que cada equipo de trabajo no ha de cumplir unas metas sino demostrar su propia eficacia económica.

La inmensa literatura de *autoayudas* para alcanzar el éxito que inunda librerías en la actualidad, somete al propio personaje a ser el autor de sus triunfos y de sus fracasos omitiendo sutilmente la existencia de variables macroeconómicas. Así los "exitólogos" de turno cometen la doble crueldad con los vencidos condenados a padecer un fracaso del que ellos mismos son culpables.

El principio igualador de la responsabilidad se manifiesta en la deslocalización de fases del proceso separables como es el caso del "outsourcing": mediante el sistema de contrato se incorpora al suministrador externo a la propia cadena productiva.

Es ilustrativo lo que ocurre con las franquicias: se crea una red de establecimientos que son propiedad de pequeños comerciantes particulares a los que la casa central proporciona con exclusividad la

¹²⁸ Beck. *Ob.cit.* p. 208.

licencia de marca es decir el know how y ciertos ingredientes específicos a cambio de participación en el negocio. De esta manera el gran empresario como dador no de trabajo sino de licencia se libera de toda responsabilidad laboral con el pequeño empresario, quien como receptor no de trabajo sino de licencia, es el que asume el riesgo en caso de pérdida. Tal combinación entre unificación y atomización, aumenta las ganancias para ambos, según la nueva concepción de las marcas comerciales; sin embargo, es claro que para uno van las ganancias y para el otro van los riesgos. La cuestión más apremiante ahora es saber cómo hacer compatible con la era global la justicia social. ¿Cuánta pobreza puede soportar la democracia?

No existen respuestas por ahora pero si puede pensarse en cosas tales como la incorporación de garantías básicas; el fortalecimiento de redes sociales de autoprevisión y autoorganización; y la proyección y vigilancia de la cuestión de la justicia social y económica a escala mundial en los centros de la sociedad global. Es decir pacto social contra exclusión ¹²⁹.

D. DINÁMICAS SOCIOCULTURALES EN LOS PROCESOS DE CAMBIO

"Entre más poderosa haya sido una constelación de circunstancias que lleven a una situación dada, es más cierto que las estructuras que produjo continuarán existiendo y permanecerán después del tiempo en que la constelación comience a desintegrarse, razón por la cual un gran número de empresas estarán sujetas a fuertes influencias que las impelen a continuar y aún a intensificar una racionalización dada"¹³⁰.

Y aquí nos ubicamos en el plano de las inercias: esos engranajes de la acción y de la valoración que parece como si se perpetuaran en el tiempo y en el espacio hasta un punto tal en que es imposible reconocerlos.

Los hombres hacen la historia, decía Marx, pero ignoran que la hacen. Es necesario desentrañar esa historia inconsciente que se sitúa detrás de los acontecimientos "evidentes", es decir legibles y mensurables, para así organizar nuevas propuestas de estructuras en las que confluyan los elementos complementarios y sutiles de un sistema.

¹²⁹ Beck. *Ob.cit.* p. 211.

¹³⁰ LUTZ, Burkhardt. *Ob.cit.*

La historia de esas permanencias que desafían la movilidad de la historia oficial, es una mutación reciente que ha permitido ampliar el espectro de análisis hacia las fases de larga duración en las que puede llegar a percibirse la presencia o no de improntas reveladoras en los habitantes de un lugar (Braudel: prisiones de larga duración).

La multiplicidad de tiempos desigualmente rápidos en la historia de cada uno de los acontecimientos económicos, políticos, mentales, geológicos y ecológicos, que se entrecruzan de manera asincrónica, ofreciendo al observador la presencia de ritmos, respiraciones diferentes que suponen una organización de imágenes sucesivas, aportadas por el mismo indicador pero en absoluto obligatoriamente mensurables en su intensidad, conlleva a una nueva concepción de las fuentes; cada época se da las fuentes que responden a sus necesidades, las cuales permiten apreciar de manera más sintética en que nivel se sitúa el cambio.

El documento periodístico, archivos, memorias, elementos iconográficos, inventarios, aparte de los puramente etnográficos como la encuesta oral, los gestos del silencio, los lenguajes de la contestación, constituyen soportes válidos para desentrañar los rostros que van adquiriendo las estructuras mentales o los "modelos de comportamiento que más que sucederse se encabalgan y se encajan como las tejas de un techo"¹³¹.

En el devenir de las situaciones se hace cada vez más evidente la idea de la independencia de los tiempos de la historia, cuyos ritmos finalmente descifrados están lejos de entremezclarse en un todo coherente, sinfónico, sino que por el contrario, chocan en sus divergencias y disonancias al sonar de coyunturas reformuladas en términos que desbordan el ámbito económico.

"Una historia de larga duración se mueve con real autonomía con respecto a las presiones de la demografía, de las estructuras, al igual que de las representaciones sociales y aún más curiosamente de las formalizaciones ideológicas, religiosas o filosóficas, dentro de la autonomía de un inconsciente colectivo movido por su propia dialéctica interna"¹³². Estos planteamientos inevitablemente nos llevan a cuestionarnos sobre el papel del "acontecimiento" y la peculiar forma de respuesta colectiva.

131 *VOVELLE, Michel. Ideologías y mentalidades. Barcelona: Ariel, 1985. p. 221.*

132 *Ibidem. p. 221.*

¿En Manizales la explosión del volcán Arenas fue un acontecimiento traumático que llevó a sacudir actitudes, o se ubicó solo en la superficie marcando coincidencia con un proceso internacional que se había iniciado ya?

Los caminos del descubrimiento histórico no pasan únicamente por el tiempo largo ni es necesario que así sea; en la actualidad el interrogante sobre el cambio en sus formas brutales o graduales es posible también situarlo a partir del nuevo rol, que en más de una ocasión y lugar, se atribuye al acontecimiento. El poderío de ideas-fuerza que se transforma en realidad material cuando penetra en las masas, evoca la acción performativa del lenguaje de la que tanto se habla hoy.

Sumergirse en el pasado desde donde se transmiten los rasgos de un comportamiento que perdura con real inercia, aún cuando hayan desaparecido las condiciones iniciales que le dieron origen y establecer el peso de su legado congrega todo nuestro interés.

La fuerza de la inercia mirada a través de qué es lo que resiste en las mentalidades colectivas, qué actúa de freno y qué de catalizador para que los procesos se den o dejen de darse al igual que los mecanismos defensivos y subversivos para luchar contra formas de aculturación mutiladoras y mistificadoras, con sus correspondientes procedimientos del rechazo que perduran con obstinación, son enfoques que ayudan a analizar y aportan sugerencias válidas para comprender las distintas estrategias como operan las resistencias al cambio¹³³; que no siempre deben ser interpretadas como temor a la conquista sino a la desestructuración de un sistema.

En la dialéctica del tiempo corto (el decenal de las crisis) y el tiempo largo (secular de las revoluciones) se cuajan las modificaciones del paisaje colectivo de las opciones asumidas que segregan y reactivan formas de resistencia abiertas, que sin duda expresan la discordia entre el tiempo de las elites hegemónicas nacionales y extranjeras y el tiempo de las elites criollas, aparte de la de todas frente a la masa de trabajadores.

Estas resistencias están dotadas de una significación ambigua, "pueden ser pasatistas y dañinas o pueden llegar a ser valoradas como defensa de un tesoro amenazado, ambigüedad de una herencia que está lejos de ser simple y que expresa la sensibilidad de un momento"¹³⁴. El reconocimiento del valor de las dinámicas pasivas como resistencias, hace parte fundamental de la problemática que abordamos.

133 *Ibidem.* p. 253.

134 *Ibidem.* p. 256, 257.

La lectura lineal de los combates de la resistencia y de lo que cada período concibe como progreso ha concretado un número de esquemas explicativos que describen las formas de degradación de las creencias antiguas, procedimientos de imitación descendente que hacen que las representaciones colectivas en una época de dominación elitista o de hegemonías foráneas, se refugien en grupos inferiores.

El hilo de la historia ha ido estructurando una imagen más dialéctica de su propia dinámica. La resistencia puede tomar figuras o rostros que no sólo están larvados, pasivos o hundidos en el espacio-tiempo, sino que pueden ser portadores de un real dinamismo. A menudo pueden ser reflejo de un inconsciente que lucha por la recuperación del único valor autoproducido de identidad, a partir del cual apunta su propia supervivencia frente a ideologías sucesivamente afirmadas en sus pretensiones hegemónicas.

Al respecto son ilustradores los aportes de Norbert Elías en su teoría de los procesos sociales, acerca de los móviles de la acción en momentos de crisis y la fuerza de las coacciones que mantienen en funcionamiento las luchas de competencia y los mecanismos de monopolio intra e interestatales¹³⁵.

Para los países en desventaja la perspectiva no puede ser otra que adherirse a los patrones de racionalización, propios de los países con los que se vincula, limitando así toda posibilidad de transformación de sus condiciones de productividad y de bienestar.

El equilibrio entre los estados competitivos es muy inestable y tiende a orientaciones difíciles de detectar en el corto plazo, pero invariablemente el centro de gravedad oscila a favor de unos en perjuicio de otros.

Todo país que no pueda hacer frente a su reducción de posibilidades y a las consecuentes pérdidas tiene que fomentar la exportación mediante una baja de los precios y reducir sus importaciones ocasionando descenso en el nivel de vida de sus habitantes. A su vez dentro del país quienes disponen de oportunidades monopolistas o económicas, descargan este descenso sobre aquellos que carecen de tales oportunidades, de los cuales se ven enfrentados a la doble tensión ocasionada por los monopolistas nacionales y por los extranjeros y la presión que estos perjudicados ejercen

135 ELIAS, Norbert. *El Proceso de la Civilización. Investigaciones Sociogenéticas y Psicogenéticas. Fondo de Cultura Económica. México, 1989. p. 576.*

por medio de sus representantes, contribuye a que la totalidad de la organización social oriente sus esfuerzos a la competencia con las otras organizaciones.

Va pues produciéndose una escala alternativa de tensiones entre las distintas naciones, así como de tensiones dentro de éstas. La pauta básica de pensamiento y de acción cuyo propósito es suministrar condiciones que faciliten la realización óptima de objetivos, que comúnmente se asimila al concepto de racionalidad, en muchos casos parecerá estar ausente de ellos o por lo menos, ocupar un papel secundario en sus mentalidades.

Es costumbre explicar la regulación a que está sometido el comportamiento de individuos y grupos en nuestra sociedad como algo fundamentado en la reflexión racional. Norbert Elías ha demostrado en sus investigaciones que ello no es así; que "la racionalización es sólo un aspecto de un campo que abarca el conjunto de la organización espiritual (tanto el de los impulsos, como los del yo y del super-yo), campo cuya dinámica está construida por: las fuerzas de interdependencia que actúan con una orientación determinada, las transformaciones de las formas racionales y del conjunto de la red social"¹³⁶.

"El presupuesto de la racionalización es un aumento del nivel de vida y de la seguridad, una mayor protección frente a la supeditación o aniquilación físicas y frente a la irrupción de los miedos incontrollables que caracterizan más clara y frecuentemente la existencia del individuo en sociedades con monopolios menos estables de violencia y con una menor división de funciones"¹³⁷. Mucho más que la "razón" es el miedo el motor de las acciones, hecho que se acentúa en estos momentos en los que predomina la sociedad del riesgo.

Para la comprensión de los hechos que regulan el comportamiento social no es suficiente conocer los objetivos racionales que fundamentan sus justificaciones, mandatos y prohibiciones, sino que es preciso conocer los fundamentos del miedo que moviliza a sus miembros. "La estructura de los miedos no es más que la respuesta psíquica a las coacciones que los hombres ejercen sobre los demás dentro de la interdependencia social" y constituyen una de las vías de unión más importantes a través de las cuales fluye la estructura de la sociedad sobre las funciones psíquicas individuales¹³⁸.

¹³⁶ *Ibidem.* p. 526.

¹³⁷ *Ibidem.*

¹³⁸ *Ibidem.* p. 527.

La continua amenaza de quiebra o toma de la empresa por otros dueños como fue el caso de las fosforeras en Manizales; la Productora de Hilados y Tejidos UNICA S.A. y Derivados de Azufre S.A., para no mencionar sino tres en nuestra ciudad, indica que los empresarios están en mora de ingeniarse la manera de romper con la "telaraña de las fuerzas estructurales conservadoras, y abrirse el camino a verdaderas innovaciones estratégicas", cosa que se hace tanto más difícil, por cuanto estas fuerzas conservadoras se encuentran arraigadas fuertemente en la mentalidad de los empresarios caldenses.

Nuestros códigos de comportamiento son tan complejos y tan llenos de desproporciones como las formas de nuestra convivencia y la estructura de nuestra sociedad. "... Las tensiones entre los estados que luchan entre sí por conseguir la supremacía sobre zonas de dominación cada vez más amplios, dentro del mecanismo de competencia, se manifiestan en renunciaciones y restricciones muy concretas por parte del ciudadano, implican una mayor presión laboral y una inseguridad profunda para el individuo ... suscitan tanto miedo como la amenaza directa a la vida... Miedo a la pérdida de lo diferenciador, del prestigio heredado o heredable, a la decadencia, a la disminución de la propiedad y de la autonomía como ocurre en las clases medias y altas, tanto como al hambre, la miseria o estar a merced de los poderosos en las clases bajas"¹³⁹.

Así que tener como parámetro de observación una racionalidad entendida como paradigma de valor no puede dejar de caer en simplificaciones y tergiversaciones deplorables que en nada contribuyen a avanzar en los procesos de comprensión cultural.

Dadas las actuales condiciones puede afirmarse que estrategias de desarrollo diferentes a las Taylor-Fordiana podrían llevar innovaciones verdaderamente exitosas en el mediano y largo plazo en la región, pero las evidencias teóricas y empíricas obtenidas hasta ahora, permiten prever que las resistencias mentales a cambios en este sentido en los afectados, sean quizás muchos mayores que la superioridad económica, social y técnica derivada de tales cambios.

Debe tenerse en cuenta además, que no todas las personas que comparten la misma cultura asimilan los mismos objetivos y valores inducidos culturalmente y esto constituye de por sí un gran tema de investigación que, por supuesto excede nuestras pretensiones, pero lo que sí es de nuestro interés llamar la atención es sobre el hecho planteado

139 Ibidem. p. 529.

por Merton de que "la disyuntiva entre las aspiraciones culturalmente inducidas y los obstáculos estructurales para su realización, es la que ejerce una clara presión hacia la conducta divergente", y que puede llevarnos a comprender la prevalencia de valores criollos prácticamente en contravía con las exigencias modernizantes del momento en materia empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

AKTOUT, Omar. El simbolismo, la cultura organizacional. AD-minister revista de la escuela de administración. N° 1. Universidad EAFIT. Medellín, 2002.

_____. La administración: entre tradición y renovación. Universidad del Valle - Gaetan Morin, 2ª ed., Cali, 1998.

ALLAIRE Y FIRSIROTU. Cultura Organizacional. Fondo Editorial LEGIS, Santafé de Bogotá, 1992.

ANDI. Modernización, Desarrollo y Formación para la transformación productiva. Documento presentado al Seminario Universidad - Sector Productivo, febrero/1994.

ARANGO GAVIRIA, Luz Gabriela y URREA GIRALDO, Fernando. Culturas empresariales en Colombia. Documento.

ARISTIZABAL, Duviol y otros. Impacto socioeconómico de los incentivos tributarios contemplados en el Decreto 3830 del 85 y la Ley 44 del 87 en la industria en Manizales. Monografía de grado. Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, 1989.

BARBERO, Jesús Martín. Horizontes del desarrollo cultural latinoamericano en tiempos de globalización. Documento - ponencia.

BARLEY, Stephen R. y KUNDA, Gideon. "Plan y Dedicación: oleadas de las ideologías de control normativo y racional en el discurso administrativo". Revista INNOVAR, Universidad Nacional de Colombia, No. 6, Bogotá, 1995.

BASTIAN, Jean-Pierre. La mutación religiosa de América Latina. Para una sociología del cambio social en la modernidad periférica. Fondo de Cultura Económica. México: 1997.

BECK, Ulrich. ¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo. Respuestas a la globalización. Paidós, Barcelona 1998

BENDIX, Reinhard. Trabajo y autoridad en la industria. Buenos Aires Universitaria; 1966.

_____. La razón Fortificada. Fondo de Cultura Económica, 1970.

BIBLIOWICZ, Azriel. Diseño de una escala de actitudes: una sugerencia a partir de Thomas y Znaniecki. Revista Colombiana Sociología. Vol. 3. Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá; julio, 1965.

BOURDIEU, Pierre. Distinction. A social critique of the judgement of taste. Londres: Routledge/Kegan Paul, 1984.

BUSINESS, NEWS WEEK INTERNATIONAL. Hoy es el tiempo de la Corporación Horizontal. Publicado en SUMMA, Edición 80, 1994.

CAMARAS DE COMERCIO. Armenia, Chinchiná, Dos Quebradas, La Dorada, Manizales, Pereira, Santa Rosa de Cabal. Indicador Económico Regional, 1993.

CEPAL - UNESCO. Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad. Chile, 1992.

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 590 de julio 10 de 2000, Art. 2º.

CHRISTIE, Keith. Oligarcas, Campesinos y Política en Colombia. EUN. Santafé de Bogotá, 1986.

DAHRENDORF, Ralf. Sociología de la Empresa y de Industria. México: Hispanoamericana, 1974.

DAVILA L. DE GUEVARA, Carlos. El empresario colombiano, una perspectiva histórica. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Estudios Interdisciplinarios. Programa de Postgrado en Economía. Bogotá, 1986.

_____. Historia empresarial de Colombia. Estudios, problemas y perspectivas. Facultad de Administración, Universidad de los Andes, 1991.

_____. Empresa e historia en América Latina. Norma-Cepal-Andes, Bogotá, 2003.

DOMBOIS, Rainer, Modernización empresarial reto para las relaciones industriales en América Latina. Revista Colombiana de Psicología. No. 3. Departamento de Psicología, Universidad Nacional de Colombia, Santafé de Bogotá, 1994.

DRUCKER, Peter. La innovación y el empresariado innovador. La práctica y los principios. Colombia Norma, 1985.

DUSSEL, Enrique. Filosofía de la Producción. Bogotá Nueva América, 1984.

ELIAS, Norbert. El Proceso de la Civilización. Investigaciones Sociogenéticas y Psicogenéticas. Fondo de Cultura Económica. México, 1989.

_____. Hacia una teoría de los procesos sociales. Editorial Norma S.A. 1998.

GARAY, Luis Jorge. Globalización y crisis. Hegemonía o Corresponsabilidad? T.M. Editores. Colciencias, 1999.

GARCÉS URIBE, Olga Lucía. "La ideología del control en el pensamiento administrativo". En: AD-MINISTER, Revista de Administración, Universidad EAFIT. Medellín, julio-diciembre de 2002.

GARCIA PELAYO, Manuel. Burocracia y Tecnocracia. España: Alianza Universidad, 1974.

GATTO, Francisco. La Crisis Actual de la Empresa. PYME: la ruptura del modelo tradicional y la construcción de nuevas capacidades competitivas. CEPAL. Trabajo preparado para el WORKSHOP "University Support for Small and Medium Sized Enterprises". Estocolmo, Suecia; junio, 1996.

GIDDENS, Antony. "Modernidad e identidad del yo. El yo y la sociedad en la época contemporánea. Editorial Península, 1997.

_____. La estructura de clases en las sociedades avanzadas. Alianza Universidad.

GODELIER, Maurice. Racionalidad e irracionalidad en economía. Bogotá: Siglo XXI, 1978.

GOMEZ CAMPO, Víctor Manuel. El contexto de Política Tecnológica y las Relaciones Educación y Trabajo. Documento elaborado para el seminario "Educación y Trabajo" CENEP - CIID. Buenos Aires; marzo, 1987.

GONZÁLEZ, Jorge. Estudios sobre las culturas contemporáneas. Colima, Focyp 1995.

GRACIARENA, Jorge. Cultura y Creación Intelectual en América Latina: Creación intelectual. Estilos alternativos de desarrollo y futuro de la civilización industrial. México: Siglo XXI, 1984.

HALLIDAY, M.A.K. Lenguaje como semiótica social. La interpretación social del lenguaje y del significado. Fondo de Cultura Económica. Santafé de Bogotá, 1994.

HOFSTEDDE, Geert. Culturas y organizaciones. El software mental. La corporación internacional y su importancia para la supervivencia. Alianza editorial S.A, Madrid, 1999.

JARAMILLO, Jaime Eduardo. Los estudios sobre la cultura. Hacia un paradigma emergente. En Gestión Cultural. Compilador: Fabio Rincón. Artes Gráficas Tizán, Manizales, 1998.

JARAMILLO, Luis Jorge. La colonización antioqueña.

LA PATRIA. Noviembre 22 de 1995.

_____. Septiembre 12 de 1999.

_____. Enero 29 de 2000.

LOPEZ RAMIREZ, José Oscar. Cambios religiosos de fin de siglo en la ciudad de Manizales. Tesis de Maestría en Sociología, Inédita. Universidad Nacional de Colombia. Santafé de Bogotá, 2000.

LOPEZ, Carmen Marina y CASTELLANOS, Lina. Arbitrariedad y benevolencia en el trabajo industrial. Estudio en una empresa de alimentos. Departamento de Sociología, Universidad Nacional de Colombia. 2ª ed. Santafé de Bogotá: Presencia, 1992.

LUTZ, Burkhardt. Las contradicciones de la Racionalización Post-Tayloriana y el futuro Incierto del Trabajo Industrial. Institut Fur Sozialwissenschaftliche Forschung. E.V.ISF München.

MARX, Carlos y ENGELS, Federico. La Ideología Alemana. Bogotá: Ediciones Arca de Noé. Serie clásicos, 1975.

MAYNTZ, Renate. Sociología de la organización. Editorial Alianza, 1980.

MAYOR MORA. Alberto. Etica, Trabajo y Productividad en Antioquía. Bogotá: Tercer Mundo, 1964.

MELO, Jorge Orlando. Predecir el Pasado: Ensayo de Historia de Colombia. Proceso de Modernización en Colombia. Medellín: Fundación Simón y Lola Guberk, 1992.

MERTENS, Leonard. Nuevas Tecnologías y las Condiciones y Medio Ambiente el Trabajo en Crisis Económica y Revolución Tecnológica. Caracas: Nueva Sociedad, 1990.

MERTON. Robert K. Teoría y Estructuras Sociales. Fondo de Cultura Económica. México, 1964.

MORIN, Edgar. El Método. La Vida de la Vida. Madrid: Cátedra, 1992.

_____. "Sobre la reforma de la universidad" en la universidad en el cambio de siglo. Jaume Porta y otro. Madrid: Alianza Editorial, 1998.

NUENO, Pedro. Los Desfases Tecnológicos entre Países de Diferente Nivel de Desarrollo. Trabajo presentado en jornadas sobre desfases tecnológicos.

OCAMPO, José Fernando. Dominio de clase en la ciudad colombiana. Medellín: Oveja Negra; febrero, 1972.

OGLIASTRI, Enrique y DAVILA, Carlos. Estructura de Poder y Desarrollo en Once Ciudades Intermedias de Colombia. Monografía Universidad de los Andes. Bogotá; 1986, reeditado 1996.

ORTIZ, Renato. Otro territorio. Ensayos sobre el mundo contemporáneo. Convenio Andrés Bello, Santafé de Bogotá, 1998.

----- Diversidad cultural y cosmopolitismo. En Cultura y globalización. Universidad Nacional de Colombia, Santafé de Bogotá, 1999.

PARSONS, Talcott. El Sistema Social. España: Alianza, 1984.

_____. El Sistema de las Sociedades Modernas. México: Trillas, 1987.

_____. Ensayos de Teoría Sociológica. Buenos Aires: Paidós, 1967.

PINTOS, Juan Alfredo y ARANGO F., Juan Ignacio. La Pequeña y Mediana Industria en Colombia, Situación y Perspectivas. Universidad Externado de Colombia. Bogotá, 1966.

PINZÓN, Gustavo. Ideología y cultura. Disyunciones e Intersecciones. Tesis de Maestría en Sociología, inédita. Universidad Nacional de Colombia, Santafé de Bogotá, 1997.

RAMIREZ, Luis Alfonso. Secretos de familia. Libaneses y elites empresariales en Yucatán. México D.F.: Multidiseño Gráfico, 1994.

RESTREPO ABONDANO, Ignacio. 50 años de desarrollo económico de Manizales, 1995.

ROBLEDO CASTILLO, Jorge Enrique. La ciudad en la colonización antioqueña: Manizales. EUN, Santafé de Bogotá, 1996.

RODRÍGUEZ BECERRA, Manuel. El Empresario Industrial del Viejo Caldas. Universidad de los Andes. Bogotá, 1983.

ROLDÁN, Martha. Nuevos desafíos a la teoría y práctica de la investigación sociológica feminista en la década de los noventa: innovaciones tecnológicas en la esfera productiva...

ROMERO URREGO, Ricardo: El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones. A propósito de la discusión sobre el taylorismo. INNOVAR: Revista de Ciencias Administrativas y sociales N° 11, enero-junio, 1998.

SAFFORD, Frank. Los valores socioculturales, las estructuras y las políticas públicas en el desarrollo colombiano. Cátedra Corona, No. 5, Facultad de Administración de Empresas. Universidad de los Andes. Bogotá, 2002.

SCOTT, James C. Weapons of the weak. Everyday Forms of Peasant Resitance, New Haven Yale University Press, 1985.

SCOTT, William G. y TERENCE R., Mitchell. Sociología de la Organización. Buenos Aires: El Ateneo, 1961.

SCHEIN, Edgar. La Cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica. Plaza y Editores S.A.. Barcelona, 1988.

TAYLOR, Frederick Winslow. Principios de la Administración Científica. Argentina: El Ateneo, 1972.

TOFFLER, Alvin. El Cambio del Poder. Barcelona: Plaza y Janes Editores; diciembre, 1992.

TOURAINE, Alain. La Sociedad Postindustrial. Ariel, 1969.

TOVAR, Galo. Tecnología y Competitividad. Artículo publicado en La República. Medellín, 1995.

URIBE CELIS, Carlos: La mentalidad del colombiano. Cultura y sociedad en el siglo XX. Ediciones Alborada, Santafé de Bogotá, Segunda Edición 1997.

VALENCIA, Albeiro y ARIAS, Fabio. Manizales a las Puertas del Siglo XXI. Revista Editorial La Patria. Manizales; marzo, 1996.

VALENCIA LLANO, Albeiro. Manizales en la Dinámica Colonizadora (1846-1930). Fondo Editorial Universidad de Caldas. Manizales; septiembre, 1990.

VIANA DE PRISCO, Horacio. Los centros de investigación y desarrollo tecnológico: el nuevo modelo de desarrollo y el programa Bolívar. UNESCO. París, 1994.

VILLASANTE, Tomás R. Clientelas y emancipaciones. Una introducción metodológica. En: Las ciudades hablan: Identidades y movimientos sociales en seis metrópolis latinoamericanas. Nueva Sociedad, Carácas, 1994.

VOVELLE, Michel. Ideologías y Mentalidades. Barcelona: Ariel, 1985.

WEBER, Max. Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica. México, 1969.

_____. Influencia de la Gran Industria en el Comportamiento de los Trabajadores. Bogotá: Tercer Mundo, 1983.

WEISS DE BELALCAZAR, Anita. La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación. Del taylorismo a la calidad total. Departamento de Sociología, Universidad Nacional de Colombia, Santafé de Bogotá, 1994.

WEISS DE BELALCAZAR, Anita y CASTAÑEDA H., Wigberto. Estrategias empresariales y diferenciación obrera.

ZERDA SARMIENTO, Alvaro y RINCON GILLE, Nicolás. La pequeña y mediana industria en la encrucijada. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1998.

CUESTIONARIO NÚMERO 1
EMPRESARIOS MANIZALEÑOS FRENTE A INNOVACIONES
TÉCNO-ORGANIZATIVAS 1985-1997

ENTREVISTA

I. IDENTIFICACIÓN

A. PERSONAL

1. NOMBRE:

2. LUGAR DE NACIMIENTO:

3. ESCOLARIDAD: NIVEL:

Primaria	Completa ()	Incompleta ()
Secundaria	Completa ()	Incompleta ()
Técnica	Completa ()	Incompleta ()
Comercial	Completa ()	Incompleta ()
Universitaria	Completa ()	Incompleta ()

4. ÁREA DE ESTUDIOS SUPERIORES: _____

5. VÍNCULO CON LA EMPRESA: 1. Patrimonial () 2. Laboral ()

6. CARGO DESEMPEÑADO:

EMPRESA: _____ CARGO: _____

7. OCUPACIÓN DEL PADRE: _____

B. EMPRESARIAL

8. TIPO DE PROPIEDAD DE ESTA EMPRESA:

Propiedad Individual	_____
Sociedad Familiar	_____
Limitada	_____
Anónima	_____

8. SECTOR DE LA PRODUCCIÓN: CÓDIGO CIIU _____

9. AÑO DE CONSTITUCIÓN _____

10. BREVE RESEÑA DE LA EMPRESA

C. INNOVACIÓN

11. ¿QUÉ CAMBIOS HAN OCURRIDO EN ESTA EMPRESA EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS Y QUE CIRCUNSTANCIAS LOS MOTIVARON?

Cambios:

- Planta física: ampliación, cambio de lugar, remodelación
- Maquinaria y equipos: fase o fases del proceso
- Organización
- Imagen y presentación de la empresa
- Políticas de bienestar social
- Reglamentos laborales
- Capacitación

Circunstancias:

- ¿Cuáles?
- ¿Por qué?

II. ADOPCIÓN

A. PERSONAJES Y DEBATES

12. ¿QUÉ PERSONAS PROMOVIERON LA INICIATIVA DE INNOVACIÓN Y CON QUÉ ARGUMENTOS?

- Propietarios
- Directivos
- Personal administrativo
- Personal Técnico
- Obreros
- Otros ¿Quiénes?

13. ¿HUBO DESACUERDOS CON LA INICIATIVA, CON QUÉ ARGUMENTOS?

14. LA TOMA FINAL DE DECISIONES RESPECTO A LA INNOVACIÓN DEPENDIÓ FUNDAMENTALMENTE DE:

- Propietario
- Junta Directiva
- Entidad Financiera

B. DIFUSIÓN

15. ¿CÓMO SE DIFUNDE UNA ORDEN O UNA DECISIÓN TOMADA POR LA DIRECCIÓN A LOS ENCARGADOS DE LLEVARLA A CABO QUE DIFERENCIAS HAY ENTRE LAS FORMAS COMO SE COMUNICAN LAS ORDENES A LOS INGENIEROS Y TÉCNICOS Y LAS FORMAS COMO ESTOS LA REPRODUCEN A SUS SUBALTERNOS?

- Individual personal
- Individual por escrito
- Por grupos en reuniones
- Pública a través de carteles o circulares

C. PROBLEMAS

16. ¿CUÁLES INNOVACIONES TECNO-ORGANIZATIVAS NO HAN PODIDO SER IMPLANTADAS A PESAR DEL EMPEÑO PUESTO EN ELLO? ¿POR QUÉ?

- Limitaciones tecnológicas o cognitivas
- Administrativas
- Financieras
- De mercado
- Costumbres, cultura, contexto

III. EFECTOS

A. SOBRE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO

17. ¿LA INNOVACIÓN POSIBILITO QUE ALGÚN TRABAJADOR PUDIERA REALIZAR VARIAS TAREAS, HAY ROTACIÓN?

18. ¿LA INNOVACIÓN ADOPTADA INTEGRÓ UNA O VARIAS SECCIONES EN UN DEPARTAMENTO, DIVISIÓN O ÁREA MÁS GRANDE? ¿SE CREARON SECCIONES NUEVAS; CUÁLES?

19. ¿EL TIPO DE PRODUCTOS O EL CARÁCTER DEL PROCESO EN SU EMPRESA PERMITEN ESTABLECER CON EXACTITUD CANTIDADES DE PRODUCTOS POR TIEMPO Y POR OPERARIO?

- ¿En todas sus partes?
- ¿En cuáles sí?
- ¿En cuáles no?
20. ¿EN QUÉ PARTES DEL PROCESO EL RENDIMIENTO DEPENDE EXCLUSIVAMENTE DEL FACTOR HUMANO?
21. ¿EL EQUIPO DE PRODUCCIÓN EN PLANTA ADQUIRIDO ESTA CAPACITADO SOLO PARA PRODUCCIONES MASIVAS O ACEPTA VARIACIONES PARA SATISFACER DEMANDAS PARTICULARES?
- Para producción masiva y estandarizada
- Para productos diversos y demandas particulares (versátil)
22. ¿TODOS LOS PASOS DEL PROCESO ESTÁN PREVISTOS Y SON RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN TÉCNICA O EXISTE ALGÚN TIPO DE AUTONOMÍA QUE PERMITA A LOS TRABAJADORES Y TÉCNICOS TOMAR DECISIONES SOBRE LA MARCHA? Valore la dimensión de la situación en la empresa:
- En varias secciones
- En una
- En ninguna
- B. SOBRE COOPERACIÓN
23. ¿PARTICIPO ALGUNA VEZ EN CONVENIOS, PACTOS, TRATADOS DE COLABORACIÓN CON EMPRESAS O INSTITUCIONES? ¿QUÉ VENTAJAS OBTUVO?
24. ¿PODRÍA USTED CONSTATAR LA EXISTENCIA EN SU EMPRESA DE EXPERIENCIAS EN LAS CUALES LOS TRABAJADORES, EMPLEADOS O DIRECTIVOS HAYAN PLANEADO Y EJECUTADO TAREAS RESULTADO DE UNA LABOR EN EQUIPO MIXTO? ¿QUÉ GRUPOS OCUPACIONALES LOGRAN INTEGRARSE MAS EFICAZMENTE?

- Antes de la innovación
- Sólo a partir de ella
- ¿Resultados?

C. SOBRE CALIFICACIÓN

25. ¿QUÉ TRANSFORMACIÓN RECUERDA USTED QUE SE HAYA HECHO EN SU EMPRESA A RAÍZ DE UNA IDEA O SUGERENCIA, OBTENIDA EN UN CONGRESO?

26. ASPECTOS QUE SE TIENEN EN CUENTA PARA LOS ASCENSOS O CAMBIOS EN LOS PUESTOS DE TRABAJO

- Calificación formal acreditada
- Experiencia calificada
- Recomendaciones personales internas o externas
- Evaluaciones periódicas
- Decisiones de la junta directiva o propietario

27. LA INNOVACIÓN TECNO-ORGANIZATIVA TRAJÓ CAMBIOS IDENTIFICABLES EN LAS EXIGENCIAS DE CALIFICACIÓN? ¿EN QUE GRUPOS OCUPACIONALES CREE USTED SE PRESENTÓ MAYOR EXIGENCIA?

- Directivos
- Ingenieros
- Administradores
- Mandos medios
- Obreros

28. ¿CÓMO PROVEE LA EMPRESA TAL CALIFICACIÓN?

- Prefiere la experiencia adquirida en otras empresas del ramo
- Le basta la capacitación académica
- La otorga directamente
- La contrata con expertos

- Se la confiere a instituciones académicas
 Acude al SENA

D. SOBRE CONFLICTOS

29. A TRAVÉS DE QUÉ HECHOS O SÍNTOMAS PERCIBE USTED LA EXISTENCIA DE CONFLICTOS EN SU EMPRESA: ("zonas sensibles")

- Bajas en la productividad
 Descuido en equipos y materias primas
 Ausentismo
 Apatía
 Problemas de comunicación
 Incumplimiento de normas
 Actitudes hostiles

30. ¿PODRÍAN IDENTIFICAR LAS SUSCEPTIBILIDADES MÁS COMUNES EN CADA UNO DE LOS DIFERENTES GRUPOS OCUPACIONALES?

- Directivos
 Técnicos e Ingenieros
 Mandos medios
 Operarios

E. SOBRE ASPECTOS ORGANIZACIONALES

31. ¿EL RENDIMIENTO DE LOS OPERARIOS E INGENIEROS SE EVALÚA CON BASE EN CUMPLIMIENTO DE TAREAS DE HORARIOS O EN RESULTADOS?

- Cumplimiento de responsabilidades
 De horarios
 En resultados

32. ¿LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN TIENEN EFECTOS ESTIMULANTES O PUNITIVOS?

- Estimulantes (mejoramiento, conservación del empleo, asensos, mejoras salariales, bonificaciones, compensatorios)
 Punitivos (multas, reclasificación, pérdida del empleo...)

IV. CONCEPCIONES

A. VALORES Y ACTITUDES DE LOS TRABAJADORES

33. ¿CREE USTED QUE LA ÚNICA MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR FRENTE A SU TRABAJO ES LA ECONÓMICA. CUÁL LE SIGUE EN IMPORTANCIA?:

- Sistemas de contratación
- Formas como se ejerce la autoridad
- Técnicas o procesos de trabajo
- Seguridad industrial
- Capacitación
- Relaciones interpersonales
- Canales de comunicación
- Asignación de funciones
- Participación – cogestión
- Reglamento de trabajo

34. ¿LAS PETICIONES DE EMPLEADOS Y/O TRABAJADORES HAN SIDO ACOMPAÑADAS DE PROPUESTAS? ¿HA HABIDO NEGOCIACIONES?

B. ÉXITO

35. ¿DE QUE ASPECTOS CREE USTED DEPENDE EL ÉXITO PERSONAL?

- Producto del talento
- Energía mental positiva natural o cultivada
- Magnetismo personal
- Esfuerzo, tenacidad, disciplina
- Recompensa a la virtud
- Capacidad para captar y aprovechar las oportunidades
- "Predestinación", suerte, destino

36. ¿HACE 10 AÑOS PENSABA USTED IGUAL AL RESPECTO?

37. ¿RECUERDA LA VERSIÓN QUE SU PADRE TENIA FRENTE AL ÉXITO?

C. AUTORIDAD Y SU EJERCICIO

38. EL OPTIMO EJERCICIO DE LA AUTORIDAD, PARA USTED DEPENDE FUNDAMENTALMENTE DE:

- Las personas
- Los reglamentos
- La estructura normativa de la empresa
- Privilegio que otorga la propiedad
- Talento o don especial para mandar
- Ética en el comportamiento del que manda
- Claridad para impartir órdenes
- La formación, trayectoria y experiencia personal de quien la ejerce

39. ¿CUÁL ERA LA CONSIDERACIÓN QUE SUS PADRES ESGRIMIAN RESPECTO AL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD?

40. ¿LA INNOVACIÓN IMPLANTADA HA INTRODUCIDO TRANSFORMACIONES SIGNIFICATIVAS EN CUANTO AL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD?

D. EL TRABAJADOR Y EL EMPRESARIO

41. ¿CUÁLES SON LAS CUALIDADES PERSONALES Y LABORALES MÁS IMPORTANTES Y LOS DEFECTOS MÁS NEFASTOS PARA IMPLANTAR EFICAZMENTE UNA INNOVACIÓN ENTRE EL PERSONAL DIRECTIVO, EN EL TÉCNICO Y EN EL DE PLANTA?

- En el personal técnico
- En el personal directivo
- En el personal de planta (trabajador no calificado)

42. ¿CUÁL ES EL CONCEPTO DE SUBALTERNO Y DE EMPRESARIO QUE MÁS SE IDENTIFICA CON SU FORMA DE CONCEBIRLOS?

- | | |
|--------------------------------|------------------------------------|
| SUBALTERNO | EMPRESARIO |
| <input type="checkbox"/> Socio | <input type="checkbox"/> Dirigente |

- | | |
|--------------------------|---|
| ___ Colaborador | ___ Proveedor de empleo |
| ___ Compañero | ___ Administrador de sus bienes
privados |
| ___ Factor de producción | ___ Líder de procesos
acumulativas para el servicio
de la comunidad |
| ___ Costo o inversión | |

43. ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA MÁS NOTABLE SEGÚN USTED, ENTRE EL ESTILO DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DE LOS VIEJOS Y NUEVOS EMPRESARIOS DE MANIZALES?

E. LA COOPERACIÓN COMO ESTRATEGIA DE BENEFICIO MUTUO

44. ¿CONSIDERA USTED QUE LAS PERSONAS RESPONDEN DE MEJOR MANERA CUANDO EJECUTAN LABORES INDIVIDUALMENTE O CUANDO LO HACEN EN GRUPO?

F. FRENTE A LA CALIFICACIÓN

45. ¿CONSIDERA QUE OBREROS Y PERSONAL NO CALIFICADO SÓLO DEBE ACATAR ÓRDENES O PUEDEN TAMBIÉN APORTAR SOLUCIONES?

46. ¿CONSIDERA USTED QUE LAS EXIGENCIAS DE CALIFICACIÓN SE APLICAN EN EL DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN O SON REQUISITOS FORMALES PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL? ¿CUÁL DE ESTAS OPCIONES SE PRESENTA CON MAYOR FRECUENCIA SEGÚN USTED?

G. LA PRODUCTIVIDAD

47. ¿A QUE ASPECTOS LE ATRIBUYEN MAYOR PESO PARA LOGRAR LA EFICACIA, CONTROL Y PRECISIÓN EN LA PRODUCCIÓN, EN GENERAL PARA CONSEGUIR ÉXITO EN LAS METAS PRODUCTIVAS?:
___ Las características de la maquinaria disponible

- De una precisa diferenciación de funciones
- De las características de la organización
- De la voluntad y características personales de los trabajadores
- De su antigüedad

H. LENGUAJES

48. LOS NUEVOS LENGUAJES CON QUE HOY SE LLAMAN LAS COSAS SON SOLO ESO: ¿NOMBRES?

- Pueden aplicarse a cosas ya conocidas
- El adoptarlos es resultado de cambios significativos en los conocimientos, actitudes, concepciones

49. PODRÍA DECIRNOS UN CHISTE O ANÉCDOTA QUE CIRCULE ENTRE LOS EMPRESARIOS SOBRE LA INNOVACIÓN, MODERNIZACIÓN, GLOBALIZACIÓN O APERTURA.

50. CONCEPCIONES DE LA EMPRESA COMO COMUNIDAD PRODUCTIVA, RELACIONAR CON LAS MISIONES Y VISIONES.

Impreso en el Centro de Publicaciones
de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales
en el mes de junio de 2005



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES

