A REVOLUCIÓN DO MANAGEMENT

ANDRÉS SANTIAGO SUÁREZ SUÁREZ
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais
Universidade Complutense de Madrid

1. INTRODUCCIÓN

Despois de varios milenios de experiencia histórica acumulada no goberno dos pobos e as institucións sociais de todo tipo e dúas centurias longas de desenvolvemento industrial intensivo, ninguén parece discutir hoxe en día a idea de que o progreso económico e social dos pobos depende máis da súa capacidade de organización para realizar en común actividades de interesse social ou colectivo que do simple esforzo individual, por moi abnegado e importante que este sexa, como o mesmo é desenvolvido de forma anárquica, sen contar co concurso de organizacións ad hoc.

A principal característica do ser humano, en canto ser libre e intelixente que é, áchase nas súas capacidades de aprender da experiencia, relacionar medios con fins e reproducir artifi cialmente —simular— situacións futuras por extrapolación de situacións similares observadas no pasado, e incidir no desenvolvemento das mesmas desde o presente por medio dunha manipulación intelixente dos medios e dos condicionantes previos ou de partida, cando iso sexa factible, para que o futuro esperado devenfa ou se convirta nun futuro desexado. Toda actividade humana, en xeral, e a actividade económica, en particular, redúcese o cabo a unha actividade planificadora, entendendo por tal o deliberado intento ou proceso sistemático de adaptación de medios para conseguir fins.

Antes da Segunda Guerra Mundial a administración de empresas interesaba só a un reducido grupo de persoas. Aínda que a Universidade de Harvard xa comenzara ensinara administración de empresas, case tódalas escolas de administración de negócios daquela época, tanto nos Estados Unidos coma en Europa, seguían a ser escolas de comercio. A administración de empresas ou non se ensinaba en absoluto ou se ensinaba baixo a forma de enxeñería da produción e administración de persoal.

Primeiro nos Estados Unidos e logo en Europa, foi despois da grande conflagración bélica cando os estudos de administración atraeran para si a atención que antes non mereceran. Co Plan Marshall e para fins de reconstrución económica e social chegou a Europa desde o outro lado do Atlántico un importante continxente de administradores de novo cuño. De repente, comenzaou a falar de administración de empresas por todas partes e moitos dispuxeronse a estudiala.

Antes da Segunda Guerra Mundial, tódolos libros sobre administración de empresas collían nunha maleta de tamaño mediano. Sen embargo, os libros sobre a materia publicados nos Estados Unidos só durante as décadas posteriores enchen probablemente unha biblioteca enteira con varios centos de metros de andel.

Ata a década de 1960 a figura do empresario, director ou xerente gozaba, en realidade, de moi pouca estima. Os mozos que accedían á universidade aspiraban a ser médicos ou avogados, pero nunca empresarios. Os empresarios considerabanse como uns seres sinistros que enchían os seus petos a expensas doutros. Ata a década de 1970 a maioría dos estudiantes que acudían ás escolas de administración de empresas nos Estados Unidos tiñan valores reaccionarios. Hoxe en día, sen embargo, este estado de cousas cambiou notablemente. Cada vez é maior o número de rapaces que queren estudiar admi-
nistración de empresas ou ciencias empresariais, como se lle veu denominando en España. O recoñecemento social dos empresarios aumentou considerablemente nas últimas décadas. En xeral considerárase que as empresas son boas e que por medio delas se pode alcanza-lo cambio social.

O novo pensamento administrativo de cuño americano principalmente foi recibido nos anos 1950, 1960 e 1970 na Europa continental, tanto na occidental coma na do leste, con bastante entusiasmo. Foi visto como unha nova contra-cultura, especialmente polos novos e os máis preparados, susceptíbel de servir de ariste para derruí-las muros dos castelos que gardaban no seu seo burocracias ineficientes e opresoras.

2. OS FUNDADORES DA ESCOLA ADMINISTRATIVA CLÁSICA OU TRADICIONAL


O autor alemán Max Weber, coñecido sobre todo pola súa obra A ética protestante e o espírito capitalista, foi contemporáneo de Taylor e Fayol e as súas principais aportacións ó estudio da burocracia e outros temas relacionados, coma os de poder e autoridade, áchanse contidos nos seus Ensaíos de Socioloxía. As súas aportacións ó estudio da burocracia gardan un notable parecido coas de Fayol, Urwick e Gulick. Para Max Weber a burocracia é un sistema de racionalización das actividades colectivas, mediante un concunto ordenado de regras impersonais e precisas. Na sociedade racional ou burocrática predominan —segundo este autor— as normas e instrucións impersonais, dictadas por unha autoridade ou superior xerárquico con facultades para iso, e nela existe unha racionalidade global subxacente con respecto a valores ou con respecto a fins, como ocorre nos Estados modernos, nos Exércitos, na Igrexa Católica ou nas empresas que superan un determinado tamaño. A obediencia neste tipo de sociedade non se fundamenta no costume nin nas características persoais do superior xerárquico, senón nun concunto de normas, regulamentos e instrucións racionalmente definidos e previamente establecidos. A diferencia de Taylor e Fayol, Max Weber non escribíu desde o punto de vista dun xeito de taller nin dun xerente, senón desde unha perspectiva intelectual moito máis xeral.

Segundo a escola administrativa clásica ou tradicional, existe unha forma óptima de organizar o traballo na empresa que é única e universal, e que se basea —entre outros— nos seguintes principios: toma de decisións de forma centralizada, máxima división do traballo e especialización productiva, xerarquía e liderado autocrático, comunicación desde arriba, ríxidos sistemas de supervisión e control, paxendo sempre especial acento no aspecto formal da organización. O traballador é considerado por esta escola coma un ser egofista e perturbador, que se move únicamente por estímulos pecuniarios (elevados salarios), ó que hai que vixiar e controlar moito de preto. A empresa é o patrón e as máquinas; o persoal é considerado como algo externo, que hai que soportar porque é necesario. A empresa é considerada, en definitiva, como un sistema técnico ó que hai que adaptar e a xusta-lo sistema humano.

2.1. FREDERICK W. TAYLOR

Frederick Winslow Taylor naceu en Germantown, suburbio de Filadelfia, no ano 1856, no seu dunha familia acomodada, e morre en Filadelfia no ano 1915. O seu pai quería que fosse avogado e pensaba enviálo a estudiar á Universidade de Harvard. Con este propósito enviou o seu fillo a Francia para completa-la súa formación. Por problemas de vista vése obriga-
do, sen embargo, a abandonaba-los seus estudios ós dezanove anos e buscar traballo nun pequeno obradoiro mecánico que había preto da súa casa, no que permaneceu por espazo de tres anos e aprendeu o oficio de mecanico. Os vintedous anos consigue un posto de xornalero nos talleres da “Midvale Steel Works”, pero por pouco tempo; de seguida comezou a asceder no seu traballo ata chegar a enxeñeiro xefe ó cabo de seis anos.

A súa obra *Principios da Administración Científica*, publicada en 1911, tivo un grande éxito dentro e fóra do país. Segundo o propio autor sinała na introdución, esta obra, preparada nun principio para ser presentada á Sociedade Americana de Enxeñeiros Mecánicos, da cal chegaria o propio Taylor a ser Presidente, foi escrita polas seguintes razóns:

*Primeira*. Para sinała-la grande perda que todo o país está a sufrir (refirrese, obviamente, ó seu país, os Estados Unidos de América) pola ineficiencia de case tódalas nosas accións cotiás.

*Segunda*. Para procurar convencer ó lector de que o remedio a esta ineficiencia se atopa na *administración sistemática*, máis ca en andar buscando un home fóra do corrente ou extraordinario.

*Terceiro*. Para probar que a mellor administración é unha verdadeira ciencia, baseada en principios, regras e leis claramente definidos que lle serven de alizerces.

Como orador Taylor non brillante. Os asistentes ás súas conferencias acostumaban aburrirse e ata durmirse. Tampoco foi unha persoa que se preocupara especialmente polas cuestións da ciencia e a cultura como non foran as que se referían ó seu quefacit cotián. No seu traballo Taylor era, sen embargo, moi tenaz e disciplinado. Os seus devaneiros paternos eran cuáqueros ingleses e a súa nai descendía dunha familia puritana, de apelido Spooner, que chegou a América a bordo do *Mayflower*. Loitou contra a preguiza, o engano e a xactancia, ós que consideraba como a trindade do mal, en tôdals fábricas nas que traballou. Chamaba don ninguén a todo aquel que non facía máis ó que lle gustaba. “O principal é facer todo aquilo que se necesita facer, tanto se gusta coma se non gusta”, segundo adoitaba comentara-lo propio Taylor.

Comenza o primeiro capítulo da súa obra *Principios da Administración Científica* coa seguinte sentencia: “O principal obxectivo da administración ha de ser asegura-la máxima prosperidade do patrón, xunto coa máxima prosperidade de cada un dos empregados”. A maioría das persoas crén —segue dicindo Taylor— que os intereses fundamentais dos empregados e dos patróns son forzosamente antagónicos. “Pola contra, a *Administración Científica* ten como alizerces: O firme convencemento de que os verdadeiros intereses duns e outros son únicos e os mesmos; que non pode haber prosperidade para o patrón, nun termo longo de anos, a non ser que vaia acompañada da prosperidade para os empregados, e viceversa; e que é posible darlle ó traballador o que máis desexa (uns salarios elevados) e ó patrón o que tamén máis busca (un custo reducido da man de obra) para as súas fábricas”.

Para Taylor a administración científica é diferente da administración por iniciativa e incentivo, o mellor tipo de administración por aquela época en uso, segundo o cal ós traballadores que alcanzarían un rendemento superior ó normal ou, simplemente, superior ó rendemento medio, os seus patróns concédanllles algún estímulo especial: Esperanza dunha mellora ou acenso rápidos, salarios máis elevados, en forma de prima ou bonificación, menos horas de traballo, mellores condicións, etc. "Quizais o elemento máis destacado da *administración científica moderna* sexa a idea de tarefa ou labor. O traballo de cada operario queda totalmente planificado pola dirección cun dña, cando menos, de anticipación, e na maioría dos casos cada operario recibe instrucións completas por escrito, descrebíndolle detalladamente a tarefa que ten que levar a cabo, así como os medios que ha de empregar para realiza-lo traballo”. O traballador que consegúe face-la súa tarefa dentro dun tempo fixado previamente, percibe como premio unha determinada porcentaxe de salario ordinario. Tanto as tarefas a realizar como os seus tempos de execución son coidadosamente estudiados (de forma científica, dirfa
Taylor) con anterioridade, de tal xeito que o traballo executado ó ritmo programado non chegue a ser nunca nocivo para a saúde do traballador. "A administración científica consiste, en grande parte, en preparar e levar a cabo estes labores"

2.2. HENRI FAYOL


Convencido da necesidade de organiza-lo persoal dun modo racional para alcanzar unha maior productividade e eficiencia nas grandes empresas e demais institucións productoras de bens e servizos, mostrou desde novo unha especial preocupación polo estudo deste problema, tendo o costume de anotar diariamente no seu caderno todos aqueles feitos que lle chamaban a atención no seu traballo. Froito desas notas foi a súa famosa obra Administración Industrial e Xeral, publicada en francés en 1916, que tivo un éxito extraordinario e constituíu a base da súa doctrina e da súa escola.

Tan axiña como esta obra viu a luz principiaron os comentarios eloxiosos da mesma e as peticions de conferencias a Henri Fayol chegaronlle de todas partes. Mentres Taylor se situou na base da pirámide e se preocupou principalmente pola organización do traballo no taller, Fayol situase no vértice da pirámide de persoal e a súa óptica é a dun director xeral, de af que con razón se xiera que o fayolismo foi en realidade unha escola de xefes.

A función administrativa ten como misión, segundo Fayol, artícula-lo programa xeral de acción da empresa, construí-lo corpo social, coordinar esforzos e harmoniza-los actos. Administrar é prever, organizar, dirixir, coordinar e controlar.

— Prever é escrutá-lo futuro e artícula-lo programa de acción. Inclúa Fayol dentro desta subfunción o que modernamente se vén denominando planificación, na súa acepción máis restrinxida.

— Organizar é desenhar e dar vida, isto é, constitú-lo dobre organismo material e social da empresa.

— Dirixir é facer que funcione o persoal ou sistema social da empresa.

— Coordinar é relacionar, unir, harmonizar tódolos actos e tódolos esforzos.

— Controlar é procurar que todo se desenvolva de acordo coas regras establecidas e as ordes dadas.

2.3. LUTHER GULICK E LYNDALL URWICK

Luther Gulick e Lyndall Urwick son dous autores ingleses, con ampla experiencia na práctica da xerencia e a consultoría, que realizaron unha meritória labor, durante as décadas de 1920 e 1930, de divulgación e sistematización do pensamento administrativo, seguindo principalmente a Taylor e a Fayol, afínda que sen esquecer a outros autores. Foron eles quen deron a coñecer no mundo anglosaxón a obra de Fayol Administración industrial e xeral, publicada en francés en 1916, moito antes de que a mesma fora traducida ó inglés. Na obra antes citada popularizaron principios de administración contidos implícita ou explicitamente nas obras dos seus predecesores. A eles son debidos conceptos tan fundamentais para o deseño organizativo como os de staff ou estado maior, alcance ou tramo de control, lonxitude da cadea de mando, etc. Detrás do significado e incluso da propia denominación destes termos áchase a condición de militar (chegado a ser coronel do exército inglés) de Lyndall Urwick. Posto que un superior xerárquico ten que supervisar non só a cada subordinado individualmente considerado senón tamén ás numerosas interrelacións entre eles, para o coronel Urwick o alcance ou tramo de control de calquera directivo ou manager non debe exceder de cinco, ou como moito seis, subordinados. A obra de Urwick Os elementos da administración, publicada en 1943, ten un indudable interese para os estudiosos do pensamento administrativo.

2.4. ELTON MAYO E OS EXPERIMENTOS HAWTHORNE

Médico, especializado en psicopedagogía e psicología social, Elton Mayo (1880-1940) foi un australiano que pasou a maior parte da súa
vida na Universidade de Harvard, da que eventualmente chegou a ser professor de Investigacións Industriais na Graduate School of Business Administration. Cando recibiu o encargo de dirixir unha investigación para analizar a incidencia das condicións de traballo na productividade dos operarios na fábrica Hawthorne, a maior da Western Electric Company, situada nun suburbio de Chicago, Mayo alcanzara xa certa notoriedade por ter dirixido na Universidade de Harvard unha serie de investigacións sobre cuestións industriais. A Western Electric Company, que fabricaba equipos telefónicos e accesorios de todo tipo, era unha das que, por aquela época, maior atención prestaba ó persoal; os salarios eran bastante satisfactorios e as condicións de traballo boas. Sen embargo, aínda que non tivera folgas desde facía moito tempo, comezaba a espallarse certo descontento entre os traballladores da empresa. A investigación, que se concretou nunha sucesión de experimentos de diferente natureza, comezou en 1927 e concluíu en 1932. Para encabeza-lo equipo de investigadores contou Mayo coa colaboración do seu colega Fritz Roethlisberger.

Co primeiro dos experimentos pretendeu analizar os efectos da iluminación sobre a productividade dos traballladores. Para sorpresa dos expertos membros do equipo investigador, non se deduxiu unha correlación clara entre iluminación e productividade. Nunha segunda fase da investigación, tanto co experimento da sala de montaxe de relés como da cámara de mica (así denominado o cuarto no que as cinco operarias seleccionadas para o experimento realizaban a tarefa de partir grosas lámimas de mica), observouse a relación entre o incremento da produción e certas condicións de traballo, tales como os cortes ou períodos de descanso (con refraxerio incluído, nalgunx deles), e a duración da xornada. Os investigadores deduciron que, ó igual ca ocorriña co experimento sobre iluminación, non estaba claro que o incremento de produción obteito fora debido únicamente á mellora nas condicións de traballo. O problema que se lles presentou foi o de dilucidar cales eran entón eses outros factores adicionais determinantes do incremento da produción.

A hipótese de traballo formulada, que logo serfa confirmada polo programa de entrevistas e o experimento da sala de montaxe de terminais para centrais telefónicas, foi que a maior productividade non era tanto resultado dos maiores beneficios materiais senón máis ben consecuencia do mellor ambiente social no traballo. Agradáballes ás operarias traballar na sala de probas porque existía un ambiente de amizade, a supervisión era menos ríxida ca habitual e permitíales a conversación. Co programa de entrevistas pretendese coñeceu-la opinión do persoal acerca das condicións xerais do traballo na fábrica, as súas queixas e as suxerencias que puideren ser útiles para mellora-lo labor dos supervisores, pero sobre todo pretendese obter un maior coñecemento sobre as súas actitudes, sentimentos e motivacións. Tanto deste experimento como do practicado na sala de montaxe de terminais (cuarto de arume), así como dos anteriores, se deduciron, entre outras, as seguintes conclusións:

1) A influencia do grupo de traballo é o principal factor determinante das actitudes e o comportamento dos traballladores. Estes carecían da liberdade suficiente para fixar por se mesmos as súas propias cotas de produción. Era o propio grupo o que establecían, dadas as circunstancias, o que poden considerarse coma unha produción normal, e tanto os traballladores que non a alcanzaban coma os que a sobrepasaban recibían castigos ou sancións morais dos seus propios compañeiros.

2) O nivel de productividade non vén determinado pola capacidade física ou fisiolóxica do obreiro e os estímulos de tipo pecuniario, como sostén a teoría clásica, senón por factores ou condicionamento psicosociais. Factores tales como o clima social, a participación e a integración no grupo de traballo, as boas relacións humanas en suma, tiñan unha maior incidencia no aumento da productividade cós factores de índole material, coma o descanso, a iluminación e incluso a remuneração.

3) Mentres que a escola clásica, cuios principais representantes á vez que fundadores foron Taylor e Fayol, centraba a súa atención exclusivamente nos aspectos formais da organización (principios de autoridade, unidade de mando e disciplina, división do traballo e especialización, estudo de movimentos e tempos, ríxidos sistemas de supervisión e control, etc.),
os investigadores de Hawthorne, percatados da sua importancia, centraron a súa atención nos aspectos informais. Da interacción e os contactos entre os diferentes traballadores (intrar ou intergrupo) creáanse espontaneamente unha serie de grupos e de relacións informais, a denominada organización informal, que operan e dixeron á marxe do establecido pola dirección, e no que a incidencia no comportamento da empresa e os resultados do traballo é tamén notable.

Dos experimentos Hawthorne naceu a denominada escola das relacións humanas, como contrapunto á escola clásica ou mecanicista. Na súa formulación extrema, esta escola considera a empresa coma un sistema social, condicionado ou determinado polas relacións entre os traballadores unicamente; a tecnoloxía e o posto de traballo son datos externos, información básica ou de partida. A obra de Mayo Os problemas humanos dunha civilización industrial, publicada en 1933, constituíu un importante e novo fito na historia do pensamento administrativo.

2.5. PETER F. DRUCKER

A dirección ou management por obxectivos é para Peter F. Drucker o mellor camiño a seguir para aseguralo éxito empresarial. Os obxectivos deben ser establecidos en todas aquelas áreas (Drucker identifica oito) nas que os resultados afectan directa e vitalmente a supervivencia e prosperidade da empresa. A dirección por obxectivos confírmele os managers maior autonomía ou liberdade de acción (amplifica o seu campo de actuación, posto que é o propio manager quen planifica e controla os resultados do seu propio traballo), fomenta a motivación e favorece a aprendizaxe. A dirección por obxectivos permítelle a empresa desenvolve-lo seu máis importante recurso: o management. "O management é, ..., o que tradicionalmente adoita chamarse arte liberal, porque se refire ós fundamentos do saber, coñecemento de un mesmo, prudencia e liderado; arte, porque é práctica e aplicación. Os managers aproveitan tôdos coñecementos das humanidades e ciencias sociais; da psicologúa e a filosofía, da economía e da historia, das matemáticas, das ciencias físicas e da ética. Pero orientan este saber cara a eficazía e os logros —para curar a un paciente, ensinar, construír unha ponte, deseñar un programa de software—".

Insiste Drucker na importancia que para o desenvolvemento das organizacións ten a figura do knowledge worker, traducido habitualmente como trabajador de coñecemento ou traballador intelectual, ó que define como aquela persoa á que se lle paga por aplicar ó traballo o aprendido na escola, máis que por aplica-la súa forza física ou habilidade manual. "Unha economía na que o coñecemento chegou a se-lo verdadeiro capital e o primeiro recurso productor de riqueza, formula ás institucións educativas novas e esixentes demandas de eficazía e responsabilidade educativas. A sociedade dominada polos traballadores de coñecemento formula demandas de eficazía e responsabilidade social áfida máis novas e incluso máis esixentes".

3. O ENFOQUE CONTINXENCIAL, SI-TUACIONAL OU AMBIENTAL

O século XX e, en particular, as décadas que seguinton á conclusión da Segunda Guerra Mundial, caracterizáronse polo cambio social acelerado, a diversidade e a complexidade crecente. O progreso económico que houbo nunha gran parte do mundo foi alimentado e condicionado á súa vez polo espectacular desenvolvemento das tecnoloxías productivas. Todo iso, xunto coa revolución no campo das comunicacións e as tecnoloxías para o tratamento da información, incidiu de forma notable no comportamento das empresas e as súas estruturas organizativas tradicionais, que tiveron que ser adaptadas ás novas realidades e circunstancias. Foron investigadores ingleses e americanos os primeiros en analizar empíricamente a incidencia do medio ambiente, non só externo, senón tamén interno (isto é, dos denominados factores de continxencia) na estrutura organizativa das empresas.

O medio ambiente das organizacións foise facendo cada vez máis complexo e imprevisíbel. F.E. Emery e E.L. Trist identifican —segundo o seu grao de complexidade— catro tipos ideais ou prototipos de medio ambiente, que oscilan entre o ambiente plácido-ó azar, o que corresponde ó mercado clásico dos economistas, e o
ambiente turbulento. Segundo sexa o tipo de ambiente no que opera, a estratexia que lle convén seguir á empresa e a súa estrutura organizativa habrán de ser tamén diferentes.

Dous investigadores da Harvard Business School, Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch, seguindo os pasos de Burns e Stalker, Chandler e a señora Woodward, compararon as estructuras organizativas dunha mostra de empresas de elevado e baixo rendemento, nos sectores de plásticos, produtos alimenticios e embalaxes, ó obxecto de analiza-la interacción das diferentes partes da organización co seu correspondente medio externo. Da súa investigación dedúron que as empresas de elevado rendemento que operaban nun medio ambiente máis incerto, como eran as empresas productoras de plásticos, dispoñían dunha estrutura organizativa máis diferenciada (descentralizada) e utilizaban en maior medida os axentes de enlace para asegurala súa coordinación. As empresas que operaban nun medio ambiente máis estable e menos complexo, como eran as dedicadas á embalaxe, dispoñían en cambio dunha estrutura organizativa moito máis xerarquizada (burocrática). A estrutura organizativa das empresas de productos alimenticios, nun medio ambiente externo menos complexo cás empresas productoras de plásticos aínda que menos estable ca no caso das empresas de embalaxe, quedábase a metade de caminho das estructuras organizativas das empresas dos outros dous sectores. En cada un dos tres sectores, as estructuras organizativas das empresas de elevado rendemento eran máis homoxéneas (ou menos heteroxéneas) cas das empresas de baixo rendemento.

Despois de pasar revista, entre outras, ás investigacións empíricas de Burns e Stalker, Woodward e Chandler, e á luz dos resultados da súa propia investigación, consistente en examina-la interacción entre calquera parte importante da organización co seu correspondente ambiente exterior, Lawrence e Lorsch deron o nome de teoría contínxente da organización a este novo enfoque, que va máis alá das teorías tradicionais sobre a organización.

A estes primeiros estudos sobre organización e ambiente seguíron outros moitos, tanto nos Estados Unidos coma noutros moitos países. Cada día é maior o número de autores que se suman a esta nova teoría sobre as organizacións, de contido basicamente empírico, e maior tamén o número de investigacións que botan novas luces sobre a natureza e funcionamento das organizacións empresariais. A nomes tan coñecidos coma os de P.N. Khandwalla, Jay R. Galbraith e John Child habéranse que engadir outros moitos. Como principal conclusión desta nova liña de investigación habéranse que sinalar a de que non existe unha forma óptima de organizar. A estrutura organizativa máis conveniente depende do sistema técnico utilizado, da idade e o tamaño da empresa, das características do seu entorno ou medio ambiente externo, así como tamén doutros factores, coma, por exemplo, as ansias de poder dos seus directivos ou o sometemento da empresa a determinados tipos de control externo. O afán de poder dos directivos xera estructuras organizativas máis xerarquizadas e o sometemento a un maior control externo, como é o caso, por exemplo, das empresas públicas, xera, polo regular, estructuras máis centralizadas e formalizadas.

4. A RACIONALIDADE NAS ORGANIZACIÓNS. O PRINCIPIO DE RACIONALIDADE LIMITADA

Herbert A. Simon, no seu traballo Da racionalidade substantiva á procesual, publicado en 1976, utiliza a denominación de racionalidade substantiva para referirse ó concepto de racionalidade xurdidio dentro da economía, e a de racionalidade procesual para se referir ó concepto de racionalidade utilizado en psicoloxía. "O comportamento é substantivamente racional cando é axeitado para alcanzar metas dentro dos límites impostos polas condicións e as restricións dadas. De acordo con esta definición, a racionalidade do comportamento do actor depende unicamente das súas metas. Dadas estas metas, o comportamento racional está determinado enteiadamente polas características do ambiente no que ocorre."

A análise económica clásica e neoclásica descansa sobre dous supostos fundamentais. O primeiro suposto é que todo axente económico ten unha meta ou finalidade claramente definida, consistente na maximización da súa utilidade ou
satisfacción, no caso do consumidor, ou do seu beneficio, no caso do productor ou empresario. O segundo suposto é que todo axente económico é substantivamente racional, isto é, dada unha meta a alcanzar e unhas restricións impostas polo ambiente, o axente económico racional elixe aquel camiño que, verificando as restricións, lle depara a máxima utilidade ou beneficio. Para a elección do comportamento, camiño, programa ou estratexia que máis lle convén, o axente económico dispón de métodos ad hoc: o cálculo diferencial, a programación lineal, a programación dinámica ou a teoría dos grafos.

O axente económico que se comporta conforme os dous supostos anteriormente mencionados é o chamado homo economicus, creación nun principio de John Stuart Mill.

Fronte ó homo economicus crea Herbert A. Simon na súa obra Administrative Behavior (1947)ª a figura do homo administrativus, moito máis realista ca primeira. "Os economistas padecen esquizofrenia aguda no seu tratamento da racionalidade, e atribúen ó homo economicus unha racionalidade absorventemente omniscienteº", "O homo administrativus recoñece que o mundo que percibe é un modelo drasticamente simplificado da crecente e rústica confusión que constitúe o mundo real. Dáse por satisfeito cunha ruda simplificación porque cre que o mundo real está na súa maior parte baleiro; que a maioría dos feitos do mundo real non teñen moita importancia para ninigua situación determinada con que el se enfronta, e que as cades máis trascendentes de causas e consecuencias son breves e sinxelasººº".

O fundamento ólito da emerxencia das organizacións áchase, segundo Simon, na existencia de límites prácticos á racionalidade humana. O home racional da teoría económica e a teoría estatística da decisión adopta decisións óptimas nun ambiente moi especificado e claramente definido. Un individuo só pode atender a un número limitado de cousas a un tempo, e a realidade obxectiva é demasiado complexa para que poida ser manexada tendo en conta tódolos seus detalles.

O comportamento racional (individual ou da organización) conleva unha substitución da realidade complexa por un modelo de realidade bastante sinxelo, para ser tratado segundo os procesos que os especialistas en teoría do coñecimento chaman de solucionado de problemas. Se a racionalidade humana non tivera límites, sobraría a teoría da organización. Abondará con elixir de entre os medios disponíveis ou o que conducirá á realización máis completa do obxectivo desexado.

5. PLANIFICACIÓN E ORGANIZACIÓN

A organización da empresa é consecuencia do seu proceso de planificación e á súa vez condición sine qua non para que esta planificación poida rende-los froitos ou produci-los efectos dela esperados. Por medio da planificación, a partir duns obxectivos que se configuran, dispóñense os recursos materiais e humanos necesarios para alcanzalos. Planificar é o deliberrado intento de prover ou seleccionar medios e asignalos racionalmente para consegui-los fins desexados. "Denomínase medio canto serve para lograr calquera fin, obxectivo ou meta. Os medios non aparecen, como tales, no universo; no noso mundo existen só cousas determinadas. Unha cousa convírtese en medio cando a razón advirte a idoneidade da mesma para alcanzar certo fin, servíndose, efectivamente, dela a actuación humana para conseguir este propósito. O home, ó pensar, advirte a utilidade das cousas, é dicir, a súa idoneidade para alcanzá-los fins apetecidos, e, ó actuar, vén a convertelos en medios. É de gran trascendencia constatar que as cousas integrantes do mundo externo chegan a ser medios só gracias á operación da mente humana e á aparición da acción producida por aquela. Os obxectos externos en si non son máis ca fenómenos físicos do universo e, como tales, integran a materia de investigación das ciencias naturais. É o discernimento e a actuación humana o que os transforma en medios"²¹.

É a tensión existencial entre os medios disponíveis e os fins desexados, a voluntade dominadora e creadora do home, o seu poder de fabulación que adereza e falsifica a realidade ó interpreta cada quenixo o prisma dos seus propios intereses vitais, o que determina a emerxencia das organizacións, lucrativas ou de calquera outro tipo.

O proceso de acomodación de medios, materiais e humanos, para consegui-los fins
perseguidos require o despregue dunha actividade intelectiva consistente en resolver problema a base de fraccionalo en partes case independentes, de tal xeito que cada persoa da organización poida manexar unha das partes e omitir as restantes da súa definición da situación. O modo de proceder é o seguinte. Pártese dun obxectivo xeral e alcanzar e descobrénse os medios, definidos en termos moi xerais, para atinrar ese obxectivo. Tomase cada un dese medios, por orde, coma un novo subobxectivo, e así sucesivamente. "Os obxectivos das organizações poucas veces son valores finais ou últimos. Reflicten relacións percibidas entre medios e fins, e así son modificados cando mudan as ideas sobre estas relacións. Os obxectivos son un ponte principal entre motivación e coidada.

6. RACIONALIDADE E SEMIÓTICA

Achámonos inmersos nunha época na que o afán dominador e organizador do home todo o invade e a todo o que existe alcanza. Unha instrumentalización profunda penetrou no corazón de tódalas cousas. Nada nin ninguén vale nada se non é en función da utilidade que poidan ter para outros. Nunha época de media-

tización xeneralizada coma a actual, ninguña cousa nin ninguén persoa ten en realidade valor por si mesma, senón en función do uso que os demais estean dispostos a hacer dela. Fronte á desesperada afirmación do famoso novelista e semiólogo italiano Umberto Eco: "Significo algo para os demais, logo non existo", eu sosteño, con igual grao de desesperación, a tese contraria: "Non significo nada para os demais, logo non existo".

7. CONCLUSIÓN

O estilo ou tipo de organización que convén utilizar depende da estratexia que a empresa persiga, a cal, á súa vez, se atopa fortemente condicionada pola previsible evolución do mercado ou marco socioeconómico. A estructura segue á estratexia. Unha estratexia empresarial de ampla diversificación necesitaria contar unha estructura organizativa descentralizada. Esta é a principal conclusión á que chega Alfred D. Chandler na súa obra "Estratexia e estructura", publicada en 1962, e tamén na súa obra "A man invisible", publicada en 1977, obras nas que Chandler estudia a evolución histórica das estructuras organizativas e os sistemas de xestión das grandes empresas industriais americanas.

Sen bos administradores, directivos ou xerentes non poden funcionar as empresas nin as administracións públicas. A opinión tradicional dos economistas de que o desenvolvemento económico é función de tres factores: terra, traballo e capital, non é de todo correcta. Necessitase, ademais, capacidade de organización para mobilizar os recursos económicos, o que Alfred Marshall denominou o cuarto factor da produción. Sen unha administración eficiente non pode haber progreso económico. De aí que, en frase feliz, atribuída por algún autores a Peter F. Drucker, máis ca de países desenvolvidos e subdevelopolvidos haxa que falar, en realidade, de países ben administrados e de países mal administrados ou subadministrados.

E nada máis, señores. Moitas grazas pola súa atención. Díxen.

NOTAS


3. Ibíd., p. 43.


5. Ibíd., p. 336.


8. A primeira versión en español desta obra, da
editorial Aguilar, Madrid, tivo lugar en 1962, da cal foron extraídas as citas desta sección.

9. Ibíd., p. XXI.
10. Ibíd., p. XXIV.