



EL PARADIGMA DE LAS RACIONALIDADES EN UNA ORGANIZACIÓN CASO DE ESTUDIO: COPETRÁN

Raúl Omar Di Marco Morales¹

¹ Magister en Administración de Empresas (Usta), Especialista en Finanzas (Unab), Docente Universidad Libre, Seccional Socorro. raulomard@yahoo.com

Recepción artículo: 20 de junio de 2015. Aceptación artículo: 25 de enero de 2017

EL CENTAURO. ISSN: 2027-1212

RESUMEN

Figura 1. Nuevo proyecto de inversión: Buses de 2 pisos.



Fuente: Copetran

Se encontró que Copetran está en conflicto político queriendo nombrar directivos o ejecutivos externos con experiencia y reconocimiento gerencial, sin embargo, la racionalidad social de la organización lucha para que esto no suceda, limitando a que los mismos socios sean los directivos.

En conclusión, se considera que Copetran requerirá de un giro de 180 grados en la dirección general (Racionalidad Política) en busca de la eficiencia operativa, lo que generará un cambio de paradigmas en las decisiones empresariales (como el transporte de pasajeros en buses de 2 pisos, ver Figura 1), para poder enfrentar la organización a los nuevos escenarios del sector (reducción de tarifas: tanto del transporte aéreo como terrestre, competencia desleal, aumento del costo de los combustibles y lubricantes, entrada en vigencia del TLC, entre otros), y poder continuar con el liderazgo en el sector de transportes de pasajeros y carga.

Palabras clave

Copetrán, gobierno, organización, racionalidad económica, racionalidad política, racionalidad social.

El artículo muestra las diferentes racionalidades que se tienen al interior de una organización, haciendo referencia a un caso en particular: COPETRAN, que durante más de 70 años ha sabido manejar un equilibrio importante en el contexto: político, económico y social.

Sin embargo, la empresa últimamente enfrenta amenazas que a mediano y largo plazo podrían afectar su competitividad, ya que se ha encerrado en sí misma sin abrirse a la competencia global, mientras que otras empresas de transporte como Berlinas del Fonce y Omega, han tomado ventaja en eficiencia, logística y crecimiento.

ABSTRACT

The article shows the different rationalities within an organization, referring to a particular case: COPETTRAN, which for more than 70 years has managed to manage an important balance in the context, political, economic and social. However, the company lately faces threats that in the medium and long term could affect its competitiveness, since, it has closed in itself without opening to the global competition, while other companies of transport like Berlinas del Fonce and Omega, have taking advantage in efficiency, logistics and growth.

It was found that Copetran is in political conflict wanting to appoint external managers or executives with experience and managerial recognition, nevertheless, the social rationality of the organization fights so that this does not happen, limiting that only partners can be the managers.

In conclusion, it is considered that Copetran will require a 180 degree turn in the general direction (Political Rationality) in search of operational efficiency, which will generate a paradigm shift in business decisions (such as passenger transport in 2 floors, see Figure 1), in order to be able to confront the organization to the new scenarios of the sector (reduction of tariffs: both air and land transport, unfair competition, increase of the cost of fuels and lubricants, entry into force of the FTA, among others), and to be able to continue with the leadership in the sector of transport of passengers and load.

Keywords

Government, organization, political rationality, social rationality, economic rationality, Copetran transportation Company.

1. INTRODUCCIÓN**1.1. Descripción del problema**

Antes de comenzar a tratar el tema de gobierno en las empresas se revisarán las diferentes definiciones que hay sobre organizaciones; Gibson y otros (1997, p. 6) indican que una organización es una unidad coordinada formada por un grupo de personas que trabajan para alcanzar un objetivo común, mientras que Pfeffer menciona a Scott (1992, p. 10) que la define como una estructura social creada por individuos para apoyar la búsqueda de objetivos específicos.

Es claro que en ambas definiciones se incluyen dos elementos muy importantes: "la conformación" al indicar un grupo de personas o una estructura social (racionalidad social), y la "ruta a seguir" al mencionar el objetivo a llevar a cabo o los fines que se persiguen (racionalidad económica). Adicionalmente, Pfeffer (2000, p. 9) manifiesta que es más probable que las organizaciones tengan una meta de supervivencia y auto perpetuación que otros grupos sociales; de igual forma, las reconoce como entidades sociales bien definidas, que pueden crearse por ley o por acta constitutiva.

Si se le da una mirada a Canals (2008, p.73), él comenta que las empresas son organizaciones integradas por personas y que responden a necesidades sociales (racionalidad social) mediante la producción de bienes y servicios de calidad, por lo cual, una empresa debe responder con una interacción permanente de personas que deben llegar

a generar un valor económico (racionalidad económica), condición necesaria pero no suficiente para el cumplimiento de la misión de la empresa.

De igual forma, Canals (2008, p.81) define el gobierno corporativo como: "el conjunto de políticas, sistemas y criterios que ayudan a la proyección a largo plazo de la empresa, a su continuidad" (racionalidad política), por lo que quedan integradas las tres racionalidades, en la definición de Empresa.

Por otro lado, Elkin (2000, p. 8) define las empresas como organizaciones complejas donde se presentan diversidad de intereses y demandas de grupos internos (distintos actores), lo que deja a un lado la definición directa de institución económica, ya que deben actuar en un medio que es incierto, cambiante y de difícil previsión para sus directivos; Etkin ve la organización como una trama de relaciones viables, con resultados que son aceptables por los usuarios, los clientes y la comunidad en general.

Para Savater (1994, p.39) los humanos inventamos formas de sociedades diversas, transformamos la sociedad en que se ha nacido haciendo experimentos organizativos nunca antes vistos, debido a que la materia prima fundamental: el hombre, es el único animal de sublevarse; la sociedad está pensada por hombres que comprenden las razones de su organización y que responden al deseo de vivir más y mejor; de igual forma, afirma Savater (1994, p.41) que **"la política no es más que el conjunto de las razones para obedecer y de las razones para sublevarse"**, por tal motivo, se vive en conflicto constante por nuestros deseos, los cuales se parecen y por ello, colisionan unos contra otros, generando un

choque de intereses entre individuos, algo que no se puede separar cuando se vive en compañía de otros dentro de una organización, de ahí, que haya que instituir alguna forma de gobierno, algún tipo de puesto de mando que dirija el grupo cuando resulte necesario.

El Gerente, integra la red de poder y sus decisiones operan dentro del margen de los conflictos internos, sin tomar una posición particular sino grupal; prioriza y emite planes de acción en términos técnicos y sociales, hacia una eficiencia en la utilización de los recursos escasos. Su problema principal se basa en la falta de credibilidad al tomar posición de poder (y no una posición neutra dentro de la cooperativa que busca el bien de todos los asociados), y en la no aplicación de planes efectivos en busca de la eficiencia de la utilización de los recursos de la empresa; no se puede decir si es justo o no, ya que las apreciaciones suelen ser muy diversas.

Etkin (2000, p.202) indica que **“las decisiones de política no se aceptan sin reservas, su aplicación requiere de alianzas y negociaciones entre grupos”**; de ahí que los que sean marginados de dichas alianzas o negociaciones no necesariamente guardan silencio, llegándose a convertir en un lunar de la organización, es decir, una fuente de tensiones que resisten y se oponen a la política de la organización, que pueden lograr avanzar y conmovir la estructura política de la empresa. Además, Etkin (2000, p. 306) afirma que la tríada conformada por: la Política, el Gobierno y la Gerencia, es una explicación de la forma en que la organización intenta enfrentar a la realidad compleja: un medio dinámico y cambiante, una cohesión entre las múltiples profesiones, conocimientos y culturas, para superar la oposición de intereses entre los grupos que la componen.

2. METODOLOGÍA

Luego de la elaboración de la parte conceptual donde se expusieron y diferenciaron las distintas racionalidades de una organización y que aseguran la permanencia y crecimiento de las empresas en el mercado, se llevó a cabo para el logro de la identificación de la racionalidad predominante en Copetran, una investigación tipo exploratorio cualitativo descriptivo en el centro de operaciones de Bucaramanga, con el fin de obtener la información necesaria sobre el tipo de racionalidades que se encuentran en el interior de la organización, para asegurar su supervivencia.

Los datos primarios se recabaron por medio de una entrevista a nivel directivo, ubicados en el área metropolitana de Bucaramanga, siendo una muestra seleccionada al azar y conformada por 10 personas, como se observa en el Cuadro 1.

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación.

UNIDAD DE ANALISIS:	Empresa Copetrán
Unidad muestral:	Directores Administrativos
Ambito:	Regional - Area Metropolitana de B/manga
Método de recolección:	Entrevista personal dirigida
Tamaño Poblacional:	15 personas
Tamaño muestral:	10 personas
Error muestral:	10%
Nivel de confianza:	90%: z=1,64; p= 0,5 y q=0,5
Procedimiento de muestreo:	Elección al azar.
fecha de trabajo de campo:	entre el 24 de junio y 7 de agosto del 2014

La herramienta utilizada en la entrevista directa, identifica primero el perfil de la persona que es encuestada, al preguntarle el nivel de estudios, el cargo directivo y antigüedad en el mismo; luego, se recolectó la información relativa al gobierno en la organización con respecto a las racionalidades:

- Social
- Política.
- Económica.

3. RESULTADOS

De esta manera, y tomando en consideración el caso: Copetran, se debe dar una definición de: “cooperativa de transportes”, el cual representa el primer reto que enfrenta cualquier persona que quisiera profundizar sobre el tema de racionalidades; una cooperativa es una asociación libre y autónoma de personas (racionalidad social) que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática, donde la administración y la gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios (racionalidad política), para hacerle frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos los socios (racionalidad económica), por medio de una empresa, donde el control accionario y la dirección de la organización está en manos, principalmente, de los miembros de unas pocas familias. Ver Figura 2.

Figura 2. Racionalidades en Copetran



Fuente: Caricatura de KAP (Jaume Capdevila y Herrero) adaptada por el autor.

Sin embargo, otros ven a una cooperativa de transportes como una organización conformada por un grupo de conductores o choferes, que deciden trabajar directamente en forma organizada y conjunta para prestar un servicio eficiente a la comunidad, a través del transporte de personas y carga, donde la gerencia está constituida por un miembro de las familias fundadoras y que vienen a cederle el poder a la siguiente generación.

Lo que sí es común a estos dos puntos de vista, es que la organización como tal, involucra directamente las familias tanto en la dirección como en su accionar diario (racionalidad política), que son los que manejan la organización.

La forma más elemental de legitimidad en sociedades relativamente complejas proviene del pasado, donde el más digno de mandar era el que provenía por línea directa de algún jefe mítico; la familia se convirtió en la base del poder y las luchas por el poder quedo reducida al interior de una o dos familias, como sucede en Copetran, donde el poder político pasa de generación en generación, tratando de asegurar la estabilidad y el funcionamiento de la empresa, evitando trastornos al interior de la organización, enfrentamientos entre los miembros de gobierno y favoritismos alrededor de un grupo determinado respecto al resto del conjunto.

Por tal motivo, se consideró que la racionalidad dominante en Copetran es la política, ya que todos los empleados, clientes y proveedores, dependen de la forma de pensar y de gobernar de aquellos (Consejo Administrativo) que tienen el poder político, conciliando ideas e intereses de los diferentes grupos que conforman la organización y cumpliendo los objetivos de los mismos, haciendo que el Gerente realice lo que el mismo consejo le recomienda (de ello depende su estadía en el cargo), por lo que se impone a la racionalidad social (debido a que es una cooperativa) y la racionalidad económica (no buscan el bienestar económico como objetivo principal). El mismo Consejo Administrativo ayuda a articular las coaliciones y las alianzas dentro de la organización, soluciona y ayuda a superar las crisis y conflictos internos y externos, en busca de conseguir realidades mejores en términos de justicia y efectividad ante una atmosfera social y económica incierta.

Es conocido que en una organización como lo es Copetran, se superponen y coexisten las diferentes racionalidades, pero la misma imposición de esta racionalidad (la política) sobre las otras, es un acto político como tal y muchas veces esencial, para la supervivencia de la empresa (este año cumple más de 70 años) en un medio tan competido como es el del transporte de pasajeros y carga en Colombia.

La gobernabilidad se ve afectada principalmente por la competencia y los altos costos que conlleva este tipo de negocio; sin embargo, se presentan sobredosis de politización de carácter familiar que conllevan a tener conflictos latentes no resueltos en su totalidad, basados en la inoperancia o la ineficiencia en el manejo de los recursos con los que cuenta Copetran; sólo es necesaria una coalición para que un miembro salga o entre al Consejo Administrativo.

Parte de la función del gobierno es su identidad y en Copetran, ser: "una cooperativa de transportes" donde todos constituyen la empresa y su eslogan: "siempre a tiempo", se mantienen invariantes y se refuerzan con las prácticas diarias de sus asociados y trabajadores, perdurando en el tiempo.

La tríada conformada en Copetran a la hora de tomar decisiones, se basa en los siguientes criterios:

1. La Política: mantener el poder.
2. El Gobierno: seguir las directrices trazadas por las necesidades de los grupos mayoritarios: asociados, trabajadores y proveedores, y
3. La Gerencia: hacer un uso efectivo y eficiente de los recursos optimizando los resultados tanto económicos como sociales.

De igual forma, Etkin menciona que la diversidad de fines e intereses y las relaciones de poder, son un componente social que no puede omitirse para explicar la dinámica de las organizaciones; aplicado en Copetran, se observó que los intereses de los asociados y trabajadores están sobre los intereses del público, que se reflejan en un crecimiento económico, el cual, es acompañado por el bienestar general de los trabajadores de la empresa, lo que conlleva a no concentrar la riqueza en algunas pocas familias y fomenta un comportamiento cooperativo de igualdades.

Al tratar el tema de Copetran: empresa de unas familias y con ese tinte de cooperativa, se consideró principalmente que la gerencia debía concentrarse en los resultados para mantener el patrimonio familiar y en el desempeño de la organización como tal; sin embargo, luego de leer a (Drucker, 2000) se dio la certeza que el centro de una organización moderna no es la tecnología, ni la información y mucho menos su productividad, es la misma institución (en este caso cooperativa) administrada como órgano de la sociedad que está para producir resultados y para capacitar a sus miembros para que continúen con ese objetivo.

En una sociedad, en donde el rol principal lo realiza la familia (motor y elemento vivo de las empresas cooperativas), tiene especial significancia los logros

que han tenido estas a través del tiempo, pero como todo evoluciona, múltiples factores han salido a la superficie de los negocios: la globalización, la preocupación por el medio ambiente y la responsabilidad social empresarial, volviendo vulnerables a estas empresas; de ahí, que hablar de una organización como una estructura social que busca un beneficio mutuo pasa a segundo plano; como indica Adela Cortina (en su libro *Ética de la empresa*) y que lo describe Gilli (2011, p.43): **“la empresa no es un grupo humano cualquiera. Nos hallamos ante un grupo capaz de generar riqueza, de responder a unas necesidades sociales y de evaluar las dimensiones de su productividad”**, la cual encaja muy bien en la definición de Copetrán: una empresa que efectivamente es un grupo humano especial, capaz de desempeñar las actividades de planeación, organización, dirección, coordinación, logística y control, como actividades administrativas y de gestión fundamentales para llevar a cabo un negocio competitivo, dentro de un ambiente único que crea sentido de pertenencia y un objetivo común: lograr el máximo beneficio para todos.

En Copetrán no es indiferente la familia, de la empresa y de la propiedad; toda la familia Copetrán debe estar preparada para enfrentar cualquier tipo de situación empresarial al mismo tiempo la de satisfacer las demandas y necesidades de la propia familia, en especial a lo que se refiere a la salud y la educación.

A diferencia del resto de las empresas, Copetrán se enfoca en generar una mejor calidad de vida para todos los miembros de la familia de sus asociados y trabajadores, por medio de:

- Créditos educativos a tasas muy bajas con el ICETEX.
- Diplomados gratuitos de toda índole y en especial en responsabilidad social.
- Fondos de auxilios y de bienestar social.
- Medicina prepagada.
- Bonos económicos para ser utilizados por año y destinados a la compra de gafas (lentes) y para la adquisición de medicinas.
- Servicio Médico y Odontológico permanente.
- Seguro de cubrimiento total para los vehículos particulares de sus asociados y trabajadores.

4. CONCLUSIONES

Copetrán requerirá de un giro de 180 grados en la dirección general (Racionalidad Política) en busca de la eficiencia operativa, lo que generará un cambio de paradigmas en las decisiones empresariales para poder enfrentar la organización a los nuevos escenarios del sector (reducción de tarifas: tanto del transporte aéreo como terrestre, competencia

desleal, aumento del costo de los combustibles y lubricantes, entrada en vigencia del TLC, entre otros), y poder continuar con el liderazgo en el sector de transportes de pasajeros y carga; en tal aspecto se concuerda con lo que menciona Canals (2008, p.172) que dice: “la clave del buen gobierno corporativo no es el poder, sino la combinación de profesionalidad, espíritu emprendedor y ética”, que en el caso de estudio - Copetrán, se han ido perdiendo y que requiere de un cambio a mediano plazo.

Además, la empresa se ha convertido en un territorio político que requiere del voto de sus socios para seguir siendo conquistado y gobernado (ver Figura 3) olvidando su ideología social, de creación de riqueza y de desarrollo de las personas que viven de la misma; Copetrán como cooperativa de transportes debe favorecer a sus trabajadores y accionistas (como lo ha venido realizando), pero debe incluir la proyección de la empresa a largo plazo para asegurar su supervivencia.

Figura 3. Racionalidad política que requiere de voto



Fuente: Caricatura de FEYO adaptada por el Autor

La evolución de Copetrán dependerá no sólo de las estrategias aplicadas por la alta dirección (competir en el sector turismo, transporte de hidrocarburos, participar en licitaciones de Transportes terrestres, entre otras), sino también del compromiso de recursos económicos que la alta dirección quiera realizar; por tal motivo, la asignación de recursos financieros en nuevos proyectos de inversión (Buses de dos pisos para trayectos de Bucaramanga - Cartagena y Bucaramanga-Bogotá) deben efectuarse. (Racionalidad Económica).

En la actualidad, cada vez adquieren mayor relevancia y se hacen más importantes (en las organizaciones) las racionalidades de tipo social y de tipo político. No obstante, la racionalidad económica es muy necesaria, pero no suficiente. Al decir que es no suficiente es porque no basta con que la compañía sea rentable, ya que esta deberá contribuir

positivamente a los fines de la sociedad, siendo sostenible desde el punto de vista de su manejo político.

De ahí, que la empresa deberá continuar promoviendo el bienestar social (Racionalidad Social) de sus empleados, mediante las diferentes actividades de:

Integración: celebración del día de los niños, celebración del día de la madre, celebración de las novenas de navidad, celebración de la noche de san silvestre y homenaje en honor de la virgen del Carmen (patrona de los conductores), entre otros.

Capacitación: cursos integrados de formación de conductores, primeros auxilios, manejo de mercancías peligrosas, conceptos de HSEQ, Norma ISO 14001 (Gestión Ambiental), de prevención de enfermedades que afecten la salud y la productividad, charlas de seguridad y el manejo de estrés, entre otros.

Prevención de Accidentes: Inspecciones de uso y funcionamiento de equipos, pruebas de alcotest y detención de drogas, suministro de equipos de

protección personal, brigadas de prevención y atención de emergencias, comité de salud ocupacional (COPASO) y realización de simulacros en instalaciones.

Medio Ambiente: ejecución del programa MOAS: Medio ambiente, Orden, Aseo y Seguridad, Planes de contingencia en el manejo de Hidrocarburos y consolidar el sistema de gestión ambiental SGA.

Finalmente, en el contexto del sector, Copetran es la mayor empresa desde el punto de vista de activos del sector cooperativo que está en el área de transportes, con más de 70 años de experiencia, mientras que sus grandes competidores: Expreso Brasilia y Berlinas del Fonce, son sociedades anónimas con más de 50 años y con presencia en Venezuela; estas empresas no siempre están pensando que son organizaciones estrictamente económicas (aunque generan riqueza a sus accionistas), ya que además dirigen sus recursos y esfuerzos a involucrarse con la sociedad, y en especial al mejoramiento de la calidad de vida de las personas que trabajan en ellas, llevando la empresa de una racionalidad económica a una racionalidad social.

5. REFERENCIAS

Canals, Jordi. (2008). En busca del equilibrio, consejos de administración y alta dirección en el gobierno de la empresa. Pearson Educación S.A.

Drucker, Peter. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Grupo Editorial Norma.

Etkin, Jorge. (2000). Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones. Pearson Education S.A.

Gibson, James. Ivancevich, John. Y Donnely, James. (1997). Las organizaciones, comportamiento, estructura y procesos. Mc Graw Hill.

Gilli, Juan José. (2011). Ética y Empresa, valores y responsabilidad social en la gestión. Granica.

Pfeffer, Jeffrey. (2000). Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Oxford University Pres.

Savater, Fernando. (1994). Política para Amador. Ariel.

