



EL DISCURSO EPISTEMOLÓGICO
DE LA
ADMINISTRACIÓN
DESDE AMÉRICA LATINA

Miguel José Mujica Areurma
Neyda Mercedes Ibáñez de Castillo
Rubén Argenis Castillo Oropeza
Roberto Estrada Olgún
Laura Elizabeth Cervantes Benavides

EI DISCURSO EPISTEMOLÓGICO DE LA ADMINISTRACIÓN DESDE AMÉRICA LATINA

Miguel José Mujica Areurma;
Neyda Mercedes Ibáñez de Castillo;
Rubén Argenis Castillo Oropeza;
Roberto Estrada Olguín; y
Laura Elizabeth Cervantes Benavides

Centro de investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa
y la microempresa del Estado Carabobo, adscrito a la Facultad
de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo

El Discurso Epistemológico de la Administración desde América Latina. Centro de investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. 1era ed. Valencia, Venezuela. 2022

195p.

Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Nuevos Paradigmas Gerenciales; Teoría y Praxis de la Administración, Pensamiento Administrativo y Prácticas Gerenciales

Primera edición, 2022

© Centro de investigación de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo.

Autores: Miguel José Mujica Areurma; Neyda Mercedes Ibáñez de Castillo; Rubén Argenis Castillo Oropeza; Roberto Estrada Olguín; y Laura Elizabeth Cervantes Benavides

Diseño de portada: Neyda Mercedes Ibáñez de Castillo y Miguel José Mujica Areurma

Diagramación y Montaje: Neyda Mercedes Ibáñez de Castillo

Depósito Legal: CA2022000029

ISBN Electrónico: 978-980-233-801-6

Hecho en Venezuela – Made in Venezuela

Todos los capítulos de este libro, han sido objeto de arbitraje por colaboradores expertos en el tema, lo que permitió la selección. Esto representa las contribuciones de Profesores e Investigadores provenientes del Observatorio Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, instituciones universitarias nacionales e internacionales, empresas, e investigadores adscritos a las líneas de investigación Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Nuevos Paradigmas Gerenciales, Epistemología de las ciencias Administrativas, Gestión de la pequeña y mediana empresa, y la estructura y cultura empresarial como factor estratégico y la Competitividad, en el nuevo entorno organizacional, que forman parte del Centro de investigación de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo.

Este libro está protegido bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento Internacional - No Comercial - Compartir Igual (CC BY-NC-SA), para copiar, distribuir y comunicar públicamente por terceras personas si se reconoce la autoría de la obra en los términos especificados por el propio autor o licenciante. Está permitido que se altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta obra, siempre deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que la creación original. No Puede utilizarse esta obra para fines comerciales. Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.





**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AUTORIDADES**

Prof. Jessy Divo de Romero
Rectora

Prof. Ulises Rojas
Vicerrector Académico

Prof. José, Ángel Ferreira
Vicerrector Administrativo

Prof. Pablo Aure
Secretario



Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Dr. Benito Hamidian
Decano

Dra. Karla Torres
Directora de Investigación y Producción
Intelectual-Campus Bárbula

Dra. Paola Lamenta
Directora Escuela de Administración
Comercial y Contaduría Pública- Campus Bárbula

Prof. Raúl Núñez
Director de la Escuela de Relaciones
Industriales-Campus Bárbula

Prof. Ali Guedez
Director de la Escuela de Economía
Campus Bárbula

Prof. Glenda Reyes
Director de Ciclo Básico
Campus Bárbula

Prof. Bruno Valera
Director de extensión-Bárbula

Dr. Williams Aranguren
Director de Postgrado-Bárbula

Dr. Angel Deza
Director de Infáces-Bárbula

Prof. Sara García
Directora de docencia y desarrollo
curricular- Campus Bárbula



**Centro de investigación de la pequeña y mediana
empresa y la microempresa del Estado Carabobo**
cidpymesmicro@uc.edu.ve

Creación en Sesión Ordinaria N° 1674 fecha 01-10-
2012.

Oficio N° CU 026-1674-2012 de fecha 01-10-2012

Dra. Neyda Mercedes Ibañez de Castillo
Coordinadora general

Dr. Miguel Mujica Areurma
Coordinador ejecutivo

Dra. Gladys Maribel Guillen
Línea de Investigación Epistemología de las Ciencias
Administrativas

Dr. Leonardo Villalba Gonzalez
Línea de Investigación La Estructura y Cultura
Empresarial como Factor Estratégico y la
competitividad, en el Nuevo Entorno Organizacional

Dra. Dalia Correa Guía
Línea de investigación Gerencia de Empresas y
Organizaciones Turísticas y de Hospedaje

Dra. Zoraida Linarez Ríos
Línea de Investigación Gerencia en Neurociencias
aplicada a las Empresas y a las Organizaciones

Dra. Neyda Ibañez
Línea de investigación Estudios Teóricos y de
Aplicación para la Producción de Conocimiento en
las Ciencias Administrativas, Económicas y
Contables: Nuevos Paradigmas Gerenciales

Dr. Miguel Mujica Areurma
Línea de Investigación Gestión de la Pequeña, la
Mediana y la Microempresa

Árbitros de este libro

Dr. Carlos Eduardo Zavarce Castillo
Director ejecutivo del Observatorio Nacional de
Ciencia, Tecnología e Innovación, Venezuela

Dr. Leonardo Ernesto Villalba Gonzalez
Profesor-Investigador en la Universidad de
Carabobo, Venezuela

Dr. Luis Alberto Villalobos Álvarez
Profesor-Investigador en la Universidad Autónoma
de Ciudad Juárez (UACJ), México

Dr. Carlos Jesús González Macías
Profesor-Investigador en la UACJ, México



CIDP y MES Micro
FACES UC



**Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña
y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado
Carabobo - Venezuela**

**EI DISCURSO EPISTEMOLÓGICO
DE LA
ADMINISTRACIÓN
DESDE AMÉRICA LATINA**

**©Universidad de Carabobo
2022**

DEDICATORIA

*A nuestros Estudiantes de pregrado, postgrado y doctorado
A nuestros Colegas Profesores o Maestros que comparten el reto de la,
Investigación y Extensión en los Claustros Universitarios tanto de Venezuela
como de México, especialmente de la Universidad de Carabobo en Venezuela,
y de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua, México...*





CIDP y MES Micro

FACES UC



Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña
y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado
Carabobo - Venezuela

CONTENIDO

<i>Prólogo</i>	13
<i>Presentación</i>	15
<i>Introducción</i>	17
Primera Parte	
<i>El Status epistemológico de la Administración</i>	
1. Capítulo primero: El Status epistemológico de la Administración (La Administración como Ciencia).	29
1.1. Definición de la palabra <i>administración</i> .	32
1.2. Ubicación académica de la administración.	34
1.3. La Producción de conocimiento en Latinoamérica: ¿Y el aporte de la Administración como disciplina científica, ¿cómo ha sido en Latinoamérica?	38
2. Capítulo segundo: Bosquejo de la construcción de la teoría general de la administración.	49
2.1 Nota previa introductoria.	49
2.2 Los orígenes y evolución de teoría general de la administración. (TGA).	50
2.3 Enfoques clásicos de la administración.	53
2.4 Enfoques neoclásicos de la administración.	58
Segunda Parte	
<i>Análisis epistemológico basado en el Enfoque del Compromiso Dinámico</i>	
3. Capítulo tercero: Calidad Total.	70
3.1. Plano de las Configuraciones conceptuales.	70
3.2. Plano del Sujeto organizacional.	76
3.3. Plano de la Racionalidad presente.	80
3.4. Plano de Relación teoría-práctica social.	84
4. Capítulo cuarto: invención y reinención de organizaciones.	88
4.1. Plano de las Configuraciones conceptuales.	88
4.2. Plano del Sujeto organizacional.	91
4.3. Plano de la Racionalidad presente.	95
4.4. Plano de la Relación teoría-práctica social.	102
5. Capítulo quinto: Ética organizacional.	106
5.1. Plano de las Configuraciones conceptuales.	106
5.2. Plano del Sujeto organizacional.	111

5.3. Plano de la Racionalidad presente.	116
5.4. Plano de la Relación teoría-práctica social.	121
6. Capítulo sexto: cultura y pluriculturalismo.	124
6.1. Plano de las Configuraciones conceptuales.	124
6.2. Plano del Sujeto organizacional.	129
6.3. Plano de la Racionalidad presente.	133
6.4. Plano Relación teoría-práctica social.	137
7. Capítulo séptimo: Nuevos entornos organizacionales.	140
7.1. Plano de las Configuraciones conceptuales.	140
7.2. Plano del Sujeto organizacional.	143
7.3. Plano de la Racionalidad presente.	146
7.4. Plano de la Relación teoría-práctica social.	149
8. Capítulo octavo: La administración en la globalización.	154
8.1. Plano de las Configuraciones conceptuales.	154
8.2. Plano del Sujeto organizacional.	159
8.3. Plano de la Racionalidad presente.	164
8.4. Plano de la Relación teoría-práctica social.	169
Conclusiones	171
Referencias.	178
Sobre los autores	187

PRÓLOGO

El discurso epistemológico de la Administración desde América Latina

Carlos Jesús González Macías

Se me ha concedido el honor, de ser Prologuista de tan valioso texto en el área apasionante de la disciplina científica de la Administración contextualizando su discurso epistemológico desde nuestra región América Latina, y por el cual me encuentro imbuido desde hace más de veinticinco años en su praxis desde una visión académica y gerencial en México, y que ha permitido, en este caso, valorar en sumo, el magno esfuerzo que ha significado que un connotado grupo de investigadores adscritos al Centro de Investigación y Desarrollo de las pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo en conjunto con investigadores del Instituto de Ciencias Sociales y Administración de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez hayan emprendido este intercambio de saberes desde hace dos años y hoy contamos con su concreción y su digna publicación.

La presente obra es el esfuerzo loable de los colegas investigadores, que presentan este texto para nuestro servicio de formación desde el nivel de Pregrado, como también de postgrado en su IV y V nivel, y en general, para la comunidad científica un aporte a la Administración, que los autores exponen para su discusión y difusión en estos tiempos de profundos cambios insertos por la pandemia por el virus SARS CoV2. Este texto aspira ser de consulta, para otros dentro de la disciplina científica de la Administración, ya que tiene un sólido aporte crítico, que proviene de estudiosos en la materia y que han interactuado inter universitariamente para hacer esta investigación transdisciplinaria y en algunos capítulos multidisciplinariamente e inter disciplinaria, como: la economía, la filosofía, y la administración que converge en un valor agregado, al realizar un análisis histórico que expone el estado actual de la Teoría General de la Administración, y discrepan con los teóricos respecto a la posición que ésta debe tener en la ciencia. Por consiguiente, la obra comprende el contexto histórico que originó cada propuesta teórica, permitiendo entender la vigencia de todos los enfoques en mayor o menor medida, para solucionar los problemas que enfrentan las organizaciones e instituciones universitarias contextualizadas a América Latina.

El texto que ahora se presenta al lector la intención de contribuir al crecimiento y a la actualización sobre el Status epistemológico de la Administración determinando y especificando el tipo de objeto de estudio de la administración, tanto en la antigüedad como en la modernidad; siguiendo con los postulados de su episteme, que distan de muchas otros textos sobre la Administración que se erigen desde el siglo XX desestimando la importancia de las reglas que rigen de hecho la actividad de administrar, e incluso sus definiciones no se relacionan con el tipo de objeto de estudio al cual se avoca esa disciplina, en consecuencia, esta obra enriquece el acervo del discurso epistemológico de la Administración al incorporar

Prólogo

el aspecto ontológico de la disciplina en cuestión y contextualizado a la región latinoamericana, estableciendo con esto el status epistemológico atribuido a la administración, tanto en la antigüedad como en la modernidad, que es el objetivo de la primera parte de esta investigación.

La obra conlleva la genialidad científica al proponer una nueva forma de analizar el discurso epistemológico de la Administración, aplicable a una teoría de la administración específica o a varias, de manera comparativa, a través de un modelo de racionalidad para el análisis de las bases teóricas del Pensamiento Administrativo. Este análisis conlleva a proponer que el esfuerzo epistemológico se pueda operacionalizar a través de los que se han denominado parámetros epistemológicos, desde la óptica de las diferentes Teorías, los cuales se presentan desde cuatro planos o niveles enunciativos: 1) Plano de las configuraciones conceptuales de las Teorías Administrativas, 2) Plano del sujeto organizacional, 3) Plano de la racionalidad presente, 4) Plano de la relación Teoría /Práctica Social.

Los autores plantean que, en el Plano de las configuraciones conceptuales del Enfoque Teórico, se indaga de manera general, acerca de la formación conceptual de los diversos enunciados a través del tiempo, y que fueron generando los elementos que conforman a los conceptos y principios de las diversas corrientes del Pensamiento Administrativo. En el Plano del sujeto en la organización se asume al sujeto como sujeto y objeto, producto de la conexión del conocimiento con su objeto dentro de las diversas corrientes del Pensamiento Administrativo, con las distintas particularidades del mencionado sujeto multi-roles, en los nombrados enfoques teóricos en su correspondiente discursividad.

En el texto se aprecia la estrecha relación entre racionalidad y construcción de la realidad. A través de sus respectivos dominios se concibe o se construye la realidad, dentro del término de la respectiva racionalidad, y con éste se hace presente el Plano de la Racionalidad presente, afianzando la motivación intrínseca del investigador para actuar en la determinada corriente del Enfoque Teórico, objeto de su presente para su análisis e interpretación. El último Plano propuesto versa de la relación Teoría /Práctica Social de los sujetos, individuales o colectivos, con el dominio de poder establecido en las organizaciones y que usan para sus fines, dentro de los términos de la práctica discursiva de las diferentes corrientes del Compromiso Dinámico de la Administración, al cual no escapa de los nuevos paradigmas ante un mundo de disrupción continua, que hace necesario nuevas formas de pensar y abordar la administración concernientes a las dilucidaciones acerca de la nueva ciencia y sobre qué referentes o parámetros considerar para evaluarla como tal ciencia, que no necesariamente deben ser los tradicionales, y eso es lo que muestra este libro al exponer la interpretación del Discurso de la Administración desde su epistemología desde América Latina. Por todo ello, se invita al lector a que se adentre en las páginas de este libro, con el propósito de hacer sus propias conclusiones y aprovecharlo lo mejor posible.

Carlos González Macías
Coordinador del Centro de Investigación en Ciencias
Administrativas y Estudios Empresariales CICAEE
Instituto de Ciencias Sociales y Administración
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

PRESENTACIÓN

El discurso epistemológico de la Administración desde América Latina

Coordinadores del equipo administrativo del CIDPyMESMicro

El presente libro surge de las inquietudes de nuestros estudiantes y de la interacción de un grupo de investigadores adscritos al Centro de Investigación y Desarrollo de las pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo en Venezuela, en conjunto con investigadores del Instituto de Ciencias Sociales y Administración de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, en México, quienes sumaron esfuerzos con sus investigaciones en procura de solventar y despejar algunos vacíos en las ciencias administrativas en cuanto su discurso epistemológico de la Administración, que necesita de su contextualización a América Latina, tanto en su metodología, axiología, teleología, y filosofía como también adecuando a la episteme ante la modernidad líquida y las disrupciones tecnológicas exacerbadas en estos tiempos.

En este sentir, la presente obra constituye la continuidad de otras que se han publicado, y que se continuarán publicando, después de la aparición de la pandemia, y que formaron parte del intercambio existente a través del Convenio institucional entre la Universidad de Carabobo en Venezuela y la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez en México, contribución tanto en la producción intelectual, como también en el arbitraje de los capítulos; logrando la construcción colaborativa de otra visión hacia las nuevas teorías y nuevas metodologías en la Administración.

Estas interacciones e intercambios con nuestras redes colaborativas del conocimiento forman parte de las actividades expresadas en los enunciados estratégicos de la Línea Oficial de Investigación “Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas Gerenciales”, generada en la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública y adscrita formalmente al CIDPyMESMicro, como actores de las múltiples hélices de innovación, para una discusión dialógica permanente en aras de una idónea sustentabilidad social, económica y cultural constituidos en redes inteligentes de los saberes, al recrear el saber en Administración dentro de una concepción de la transdisciplinariedad, la complejidad, la complementariedad y el pragmatismo.

En consecuencia, las investigaciones parten del estatus epistemológico de la Administración en la que se ha difundido una serie de dudas acerca de su cientificidad, que provienen, incluso, de los mismos sectores que pretenden instrumentalizar literalmente los enunciados de los “gurús”, sin contextualizar dichos postulados, obteniendo como consecuencia el fracaso de la implementación o instrumentalización del enfoque administrativo a través de la práctica gerencial correspondiente; para luego, una vez detectado el fracaso del enunciado de algún pensador proceder

Presentación

a culpar al postulado administrativo, sin realizar una autocrítica por la falta de internalización o de la contextualización de lo propuesto, esta es una de las diferencias con otras obras es su contextualización a América Latina

Otro de los elementos diferenciadores de esta obra está en el procedimiento que parte de las definiciones que tiene la característica intrínseca de ser a-histórico, es decir, de no considerar el desarrollo de los conceptos, de comprenderlos como fijos de una vez y para siempre, y no en constante cambio a través del desarrollo histórico. Un procedimiento como ese no permite, por tanto, comparar adecuadamente las diferentes nociones de los conceptos entre las diferentes épocas históricas. Además, por lo general los estudios que inician con definiciones, y particularmente los estudios sobre administración, no tienen en cuenta para esas definiciones el aspecto ontológico de la disciplina en cuestión; es decir, las definiciones no se relacionan con el tipo de objeto de estudio al cual se avoca esa disciplina

Este es un aporte a la difusión de las discusiones, sobre los principios de la tolerancia y complejidad del pensamiento y centradas en la promoción del cambio epistémico y paradigmático en las Ciencias Administrativas y en los estudios de las Organizaciones, apoyando de este modo, el esfuerzo de los Investigadores en el Campo Académico como del Empresarial e Instituciones desde su cosmovisión para servir de instrumento útil para enriquecer las investigaciones de los estudiantes, y en general a la comunidad científica, y que pueden disfrutar muchas familias, incluso una buena excusa para crear un vínculo de discusión sobre la Administración y un excelente tema para llevar una conversación personal o en redes sociales educativas. Es la revisión, la actualización, la ratificación y ¿porqué no?, del redireccionamiento de algunas de nuestras posturas de las distintas investigaciones alrededor de la teoría de la Administración, específicamente de su Epistemología, que hemos venido desarrollando desde el año 2002, hasta la fecha en nuestros espacios académicos de Investigación y producción intelectual, siendo nuestro principal referente.

Confiamos que este libro pasará a ser un clásico en las bibliotecas digitales y un buen material de estudio en universidades. Esto se debe a la riqueza tanto en información que brinda, como en el aporte a la Administración que ofrecen los autores.

Los Investigadores Coordinadores del Centro de Investigación y Desarrollo de las pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro)

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales-Universidad de Carabobo

Valencia- Venezuela.

INTRODUCCIÓN

En la historia del pensamiento en general y en la historia de la ciencia, en particular, es común oír hablar de antiguos y modernos. Desde el momento en que se comenzó a establecer esta distinción, la palabra “revolución” adquirió una significación tan importante que perduró, al menos, hasta mediados del siglo XX. La Revolución Industrial, La Revolución Científica y las revoluciones políticas son expresión de la importancia atribuida a esa palabra. Desde el punto de vista de la historiografía, la palabra “revolución” está estrechamente relacionada con la idea de “ruptura” y es contrapuesta a la idea de continuidad.

Durante casi todo el siglo XX quizá ningún historiador dudó en que la historia se desarrolla a través de “rupturas”, de revoluciones. Particularmente en historia de la ciencia esas revoluciones fueron aceptadas como algo evidente y la extensión con la cual se usó dicha palabra fue ampliándose cada vez más. De tal manera que en los escritos sobre historia de la ciencia uno de los objetivos fue analizar la dinámica de esas revoluciones, por lo cual en ellos constantemente se habla de “revolución conceptual”, “revolución metodológica” o “revolución epistemológica”. Un ejemplo claro de esto es el popular libro de Thomas S. Kuhn: *The Structure of Scientific Revolution*.

Sin embargo, la literatura existente sobre historia de la ciencia se concentra en las ciencias llamadas naturales, las *Naturalwissenschaften*; por su parte, las *Geisteswissenschaften*, las ciencias sociales o del espíritu por alguna extraña razón son excluidas de las revoluciones; es difícil oír hablar de la “revolución sociológica”, “revolución económica”; a lo más se habla de historia del pensamiento económico o del pensamiento político o sociológico, pero no se hace énfasis en la existencia de revoluciones en esas ciencias. Cuando se habla de historia de esas ciencias se enfatiza su origen y su evolución (quizá pensada como continua, esto es, sin “rupturas”); pero cuando se habla de ciencia moderna y antigua, se piensa generalmente en las ciencias naturales y cuando se habla del origen de la ciencia moderna se piensa en la física matemática y en la astronomía y a partir de estas en el resto de las ciencias naturales.

Pero, paradójicamente, las “revoluciones científicas” que son expuestas por la historia de la ciencia siempre van acompañadas de revoluciones en otros ámbitos del pensamiento y la acción humana. Es decir, las revoluciones afectan a la técnica, al arte, a la filosofía, a la política, etcétera. De tal manera que el entendimiento que en la antigüedad se tenía de esas actividades ha sufrido cambios importantes en la modernidad, tanto como los cambios sufridos por la ciencia que han propiciado hablar de una revolución en esos campos.

Ahora bien, en el ámbito de la administración existe una preocupación por el *status* epistemológico de dicha disciplina. Con frecuencia las discusiones sobre el *status* epistemológico de una disciplina parecen una cuestión meramente terminológica y pueden llegar a convertirse en eso si se pierde de vista la necesidad de establecer, con la mayor precisión posible, ese *status*. Esta necesidad se hace evidente si se piensa en la existencia de distintos tipos de conocimiento, los cuales requieren métodos diferentes para lograr sus objetivos, también, diferentes¹. Además, esa necesidad está determinada por el tipo de objeto de estudio propio de cada disciplina (lo referente a este objeto de estudio puede llamarse el aspecto *ontológico* de la disciplina en cuestión), es decir,

¹ Bernardo Kliksberg, en su libro: *El Pensamiento Organizativo, de los dogmas a un nuevo paradigma general*, señala 3 puntos que justifican la importancia de una discusión epistemológica de la administración, el fundamental es el punto número 3.

el *status* epistemológico de una disciplina depende en cierta medida de su aspecto ontológico, de la determinación y especificación de su objeto de estudio.

Una posible consecuencia de lo dicho con anterioridad es que las nociones de *ciencia*, *arte*, *técnica* y *filosofía*, son conceptos dinámicos, esto es, lo que puede entenderse bajo sus definiciones es cambiante. Lo que esas palabras significaron para los antiguos no necesariamente es el mismo significado para nosotros. De ese modo, entonces, el entendimiento que los antiguos tenían de la ciencia, del arte, de la técnica y de la filosofía, ha sufrido cambios considerables. En efecto, gran parte de las revoluciones consiste en esos cambios en dichas nociones.

La literatura existente sobre la historia de la administración y sobre la teoría administrativa, que de alguna manera abordan el tema del *status* epistemológico de la administración, no han analizado los cambios en las nociones de ciencia, arte, técnica y filosofía; además, la historia de la administración que nos presentan es estrictamente *descriptiva*, pero una historia que pretenda mostrar los cambios sufridos por aquéllas nociones necesariamente tiene que aspirar a ser explicativa (al menos debe explicar cómo se han operado dichos cambios y, si es muy pretenciosa, hasta intentará explicar el porqué de ellos).

Por ejemplo, Kliksberg (1978) comienza estableciendo la definición de administración, de ciencia, de técnica y del arte; pero para esas definiciones no se remonta más allá de principios del siglo XX. Inicia su camino histórico con Henri Fayol y Frederick Winslow Taylor pasando por Chester Barnard, Harold Koonzt, hasta llegar a Herbert Simon; de suerte que no hay una comparación de los cambios sufridos por esas definiciones a lo largo del proceso histórico.

Estos mismos autores muestran que el conocimiento sobre la administración no comienza a principios del Siglo XX, sino que se remonta, como casi toda disciplina, hasta la época de los griegos. Entonces un estudio que pretenda mostrar la evolución o desarrollo de la administración no debe limitarse tan rígidamente a un periodo de tiempo tan corto; y si, además pretende determinar el *status* epistemológico de esa disciplina, no sólo debe mostrar el desarrollo o evolución de ella, sino también, al menos *grosso modo*, del ámbito completo del conocimiento.

Por otra parte, si bien es cierto que los métodos de una disciplina difieren según se la entienda como una ciencia, un arte o una técnica, también es cierto que esas diferencias dependen también del tipo de objeto que se determine para esa disciplina. Esta relación estrecha entre epistemología (métodos) y ontología (objeto de estudio), también tiene un desarrollo, es decir, no han sido comprendidos de la misma manera por los antiguos y los modernos: tanto los métodos como los objetos y, por tanto, también, su relación, han sido entendidos y definidos de manera diferente por unos y otros.

En suma, entonces, una indagación que pretenda establecer el *status* epistemológico de la administración, no sólo debe definir los posibles tipos de conocimiento en los cuales pueda ser incluida esa disciplina, sino además debe mostrar la evolución de esos posibles tipos de conocimiento. Además, no puede eludir el aspecto ontológico, que tiene por función el atribuir un tipo de objeto de estudio a la disciplina en cuestión y la evolución de este objeto a lo largo del tiempo. Esta es, pues, la tarea de una indagación que pretenda versar sobre el *status* epistemológico de la administración.

Quizá sea conveniente iniciar exponiendo la metodología que otros estudios sobre el tema han elegido y explicar las razones por las cuales no nos parece adecuada dicha metodología. La

mayoría de los estudios sobre la Administración, tanto los que tienen por finalidad establecer su *status* epistemológico como los que sólo hacen una descripción histórica, comienzan definiendo lo que es la administración, para luego inmediatamente determinar si es una ciencia, un arte o una técnica; lo cual a su vez supone ya definidos los conceptos de ciencia, arte y técnica.

Ahora bien, el procedimiento que parte de definiciones tiene la característica intrínseca de ser a-histórico, es decir, de no considerar el desarrollo de los conceptos, de comprenderlos como fijos de una vez y para siempre, y no en constante cambio a través del desarrollo histórico. Un procedimiento como ese no permite, por tanto, comparar adecuadamente las diferentes nociones de los conceptos entre las diferentes épocas históricas. Además, por lo general los estudios que inician con definiciones, y particularmente los estudios sobre administración, no tienen en cuenta para esas definiciones el aspecto ontológico de la disciplina en cuestión; es decir, las definiciones no se relacionan con el tipo de objeto de estudio al cual se avoca esa disciplina.

Para determinar el *status* epistemológico de la administración es imprescindible especificar el objeto de estudio correspondiente a ella; de lo contrario, el problema de si la administración es ciencia, arte o técnica se convierte en un problema de términos y, en ese sentido, en un pseudo-problema y no en un problema real. Ahora es claro que una evolución de la administración, como la de cualquier disciplina, que pretenda determinar su *status* epistemológico, involucra no sólo este último aspecto sino también su aspecto ontológico, la relación entre ambos y la evolución de esta última.

Pero si el método que se muestra como obvio para seguir en la determinación del *status* epistemológico de la administración, no es un método viable, entonces, ¿cuál es el camino que debemos seguir para consumir el objetivo? ¿Es posible otro método? Claro que es posible otro método, precisamente el camino inverso. En efecto, ese otro método es partir no de definiciones sino de los hechos, del hecho de administrar. Debemos iniciar con mostrar que de hecho se administra y del hecho de que existen administradores. El análisis del hecho de administrar y de la existencia de administradores, nos debe conducir a la determinación del *status* epistemológico de la administración y a una posible definición de la misma.

Quizá un ejemplo nos ayude a explicarnos con mayor claridad. Cuando un niño aprende a hablar no es necesario enseñarle previamente las reglas de puntuación, las reglas de acentuación y las reglas de conjugación de los verbos; en una palabra, para aprender a hablar no es necesario saber gramática.

Es posible –y es el caso más frecuente- hablar y hablar bien sin conocer las reglas de la gramática. Efectivamente, el común de la gente cuando habla conjuga los verbos de manera adecuada, recarga la voz en la sílaba correcta y separa una oración de otra convenientemente, para lo cual no necesita saber cómo se llama el tiempo en el que conjugo los verbos, ni saber por qué se debe acentuar una palabra en dicha sílaba, ni cuándo debe ponerse un punto y aparte, etcétera.

En una palabra, es posible practicar una actividad sin conocer previa y explícitamente las reglas que rigen a esa actividad. La administración es una actividad de este tipo. Es decir, es posible que se administre y se haga bien, sin conocer de manera explícita y previa las reglas –o leyes- que rigen a la administración. Así la tarea que es necesario realizar es especificar el tipo de actividad en la que consiste administrar, para determinar el tipo de *objeto* de estudio que corresponde a la administración y poder establecer su *status* epistemológico, al igual que conocer las reglas que la rigen, las cuales serán de ayuda, en la enseñanza y práctica de la administración.

Resumiendo, pues, el camino que recorreremos para consumir nuestro objetivo es el siguiente: partimos de que existen acciones de administrar y administradores, luego, analizaremos el tipo de actividad que constituye la administración, determinando y especificando así el tipo de objeto de estudio de la administración, tanto en la antigüedad como en la modernidad; en seguida intentaremos indagar las reglas que rigen de hecho la actividad de administrar, estableciendo con esto el *status* epistemológico atribuido a la administración, tanto en la antigüedad como en la modernidad, que es el objetivo de esta investigación.

Koontz y Weihrich (1991) nos ofrecen una definición de la Administración que es bastante amplia y nos muestra los dos ámbitos que conforman este campo de estudio: por un lado, el proveniente del conocimiento reflexivo (teórico) y, por otro, el que surge del campo experiencial (práctico). Además, esta definición resalta el carácter dual y, al mismo tiempo, unísono de su contenido. Esta disciplina, es eminentemente teórico-práctica, combina la teoría con su utilidad práctica y contextualizada. Igualmente denota el carácter inexacto, incierto que caracteriza a las ciencias sociales, campo al cual pertenece o se deriva o tiene connotaciones de ellas, la Administración.

Por otra parte, Drucker (1999), define la Administración como, por un lado, una Ciencia Social, así como, por otro lado, enfatiza que se fundamenta en suposiciones o respuestas más que en rígidos principios; y, además, establece una clara distinción entre ciencias sociales y a las ciencias naturales. Así, pues, Drucker establece la absoluta incompatibilidad entre ambas áreas de las ciencias, en el sentido de la imposibilidad de reducir una a la otra; por cuanto se fundamentan en perspectivas diferentes. Según esta distinción, parece que hay una confusión entre los conceptos de “ciencia” y “disciplina científica” (aspecto que trataremos, cuando abordemos la conceptualización de la Administración como disciplina científica).

En la segunda mitad del siglo XX se entabló una discusión acerca si la Administración pertenece a las Ciencias Sociales o no. Incluso como una respuesta a esto, ha emergido, en algunos países, el título profesional de “ingeniería de la empresa”, o “administrativa o comercial”, concibiéndola como una parte inseparable del proceso productivo de bienes o servicios, más que una disciplina de las Ciencias Sociales y Humanísticas. Por ejemplo, la Universidad de Celaya en la localidad de Celaya, Guanajuato, México, ofrece la carrera de Ingeniería Industrial Administrador, con el siguiente perfil:

- puede desarrollar su actividad en cualquier institución, industrial o comercial, manufacturera o de servicios, privada o pública,
- pudiendo también realizar actividades de capacitación, docencia e investigación en instituciones educativas de nivel superior, de acuerdo a sus intereses y aptitudes.
- puede desempeñar labores de consultoría empresarial...

De una manera similar, la Universidad de Monterrey, Ciudad de Monterrey, Estado de Nuevo León, México, ofrece la carrera de Ingeniero en Gestión Empresarial, que tiene entre otros objetivos: la formación de profesionales con la capacidad de gestionar e innovar empresas y organizaciones, al igual que contribuye al desarrollo y ejecución de estrategias para alcanzar metas. Un ejemplo más, es la Universidad de Chile, que ofrece la carrera de Ingeniero Comercial, cuyo campo laboral se extiende a: desempeñarse fundamentalmente en administración de

empresas comerciales, bancos y organizaciones públicas y de servicio, y también puede ejercer libremente como consultor y asesor.

Así mismo podemos encontrar la postura de definir la Administración desde el ámbito de las Ciencias Económicas, afianzada en la pertinencia sobre la preeminencia de Adam Smith en sus postulados acerca de la Economía de la producción (en los cuales se afianzó posteriormente Taylor), en esta corriente se ubica la Escuela Española de Administración, Gerencia o Dirección de Empresas u Organizaciones, con gran influencia en el mundo hispano parlante, latinoamericano o hispanoamericano. La corriente económica, por un lado, define a la Administración como parte de la microeconomía aplicada y, por otro, sostiene que es una ciencia auxiliar de la economía. De esa manera, sucesivamente, si exploramos por Internet, encontraremos muchísimos ejemplos del posicionamiento de esta disciplina científica, en un reacomodo y reconocimiento como tal disciplina, pese a sus detractores, muchas veces por limitación informativa, incluso de sus mismos profesionistas, con poco conocimiento de su propia área.

Por otra parte, existen otras corrientes disciplinarias que se han visto en la necesidad de entrar a estudiar los aspectos de la administración por tener estrecha relación con las organizaciones, entre ellas la Sociología, en la cual algunos de sus miembros, como representantes de la importante corriente sociológica de las organizaciones (pionera en las primeras fases de la administración), por lo cual hacen ver la preeminencia de los temas administrativos, expresando que siendo la Administración una disciplina dentro de las ciencias sociales, entonces, debe formar parte de este último ámbito de conocimiento. Por nuestra parte, y respetando los argumentos de estos colegas, pensamos que es necesario considerar los aspectos ontológicos de cada disciplina, sea científica o profesional. No obstante, el importante aporte de la sociología en la conformación del pensamiento Administrativo, no es suficiente para reducir este pensamiento ni a la psicología, ni a la Ingeniería ni a la economía o cualquier otra importante disciplina estrechamente vinculada con la administración.

Por su parte, las Universidades venezolanas, sobre todo en las más tradicionalistas, la administración es ubicada dentro de las Facultades en Ciencias Económicas y Sociales; mientras que, en otras Universidades latinoamericanas, se encuentran como parte de otras Facultades distintas a la de economía; por ejemplo, en la Universidad de Costa Rica, la administración se presenta la definición institucional de la disciplina y, al explicar lo concerniente a la oferta educativa, se lleva a cabo una clara y válida diferenciación entre “ciencia” y “disciplina científica”.

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), por su parte, ya sale adelante con la autonomía de los estudios en administración y tiene su propia Facultad de Contaduría y Administración, independiente de otras Facultades, como muestra de su definición disciplinaria de este campo de conocimiento. Por el contrario, la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Central de Venezuela, en un campo bastante amplio y transdisciplinario, alberga en su seno a las disciplinas de la Sociología, la Antropología, Actuariales, entre otras; además, de las propiamente dichas en el campo disciplinario de la administración. En este sentido, Armas y Malavé (2000) han comentado, acerca del carácter científico de la disciplina concerniente a la Gerencia: en primer lugar, parece que se pretende evaluar a la disciplina (para algunos en el campo de las Ciencias Sociales o afín a ella) de la Administración con el mismo baremo con el cual se evalúa a una disciplina de las Ciencias Naturales, que con anterioridad hemos dilucidado en relación al criterio de Drucker al respecto; en segundo lugar, pretender comparar la Administración con la Física o con la Economía Tradicional, es una forma bastante ingenua de establecer su

cientificidad. Por el contrario, sería más interesante indagar sus orígenes: Smith (Economía), Taylor y Fayol (Ingeniería), Weber (Sociología), Elton Mayo (Comportamiento), entre otros, convergiendo en la administración, de manera interdisciplinaria, multidisciplinaria, incluso transdisciplinariamente, con diferentes racionalidades.

En la administración, como en cualquier otra disciplina, las racionalidades se pueden complementar, y es lo que se ha visto a lo largo de la historia del Pensamiento Administrativo. Las dudas acerca de su científicidad, provienen de los mismos sectores que pretenden instrumentalizar literalmente los enunciados de los “gurús”, sin contextualizar dichos postulados, obteniendo como consecuencia el fracaso de la implementación o instrumentalización del enfoque administrativo a través de la práctica gerencial correspondiente; para luego, una vez detectado el fracaso del enunciado de algún pensador proceder a culpar al postulado administrativo, sin realizar una autocrítica por la falta de internalización o de la contextualización de lo propuesto. Ahora bien, en cuanto a la discusión de su carácter científico, consideramos que la Administración no escapa a los nuevos paradigmas concernientes a las dilucidaciones acerca de la nueva ciencia y sobre qué referentes o parámetros considerar para evaluarla como tal ciencia, que no necesariamente deben ser los tradicionales.

La Administración como disciplina, es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías y conceptos. La conceptualización de Mujica (2006, p. 29) dentro del ámbito de la administración “... es un agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes... en el campo de la Administración el papel de la teoría es proporcionar un medio de clasificar el conocimiento importante y pertinente de la administración...”

Lo anterior puede explicarse a través de la Gnoseología o investigación filosófica del conocimiento través de cuatro paradigmas que plantean su posición en cuanto al origen del conocimiento, estos son: el racionalismo, el empirismo, la fenomenología y la hermenéutica.

De lo antedicho se desprende que indudablemente La administración como disciplina involucra el estudio de la episteme que se ha ido configurando en un momento determinado y afianza sobre todo lo referente al problema de la construcción de alguna teoría.

De esta manera la conformación de un grupo de enunciados que dilucidan la comprensión, interpretación y aplicación de conocimientos en el ámbito administrativo, brindando las bases y herramientas para el pensamiento gerencial permite probar sus enunciados a través de la praxis gerencial, se crea teoría partiendo de la experiencia de esa misma práctica, y está por Teorías que la conforman sus principios.

Posteriormente, en este trabajo se hace un análisis cronológico de los eventos que han permitido identificar los enfoques administrativos. Para facilitar la comprensión de cada enfoque, se ha dividido en dos partes: Parte I. Los orígenes y evolución de la Teoría General de la Administración (TGA). Parte II. Los enfoques de la administración clásica. Este apartado se integra por 1) el enfoque clásico de la administración científica, 2) el enfoque clásico de la administración humanista y 3) el enfoque estructural de la administración. Parte III. Los enfoques neoclásicos y contemporáneos. Se conforma de 1) el enfoque neoclásico, 2) el enfoque del comportamiento y 3) el enfoque situacional.

Después de realizar este análisis histórico expuesto nos facilita más entender por qué el estado actual de la TGA sigue causando discrepancia entre los teóricos respecto a la posición que debe tener en la ciencia. Por otro lado, entender el contexto histórico que originó cada propuesta

teórica, permite entender la vigencia de todos los enfoques en mayor o menor medida, para solucionar los problemas que enfrentan las organizaciones.

Así, finalmente, existe diversas formas de abordar un análisis de tipo epistemológico, aplicable a una teoría de la administración específica o a varias, de manera comparativa para ello proponemos el siguiente modo: **Un modelo de racionalidad para el análisis de las bases teóricas del Pensamiento Administrativo.**

Este análisis nos lleva a proponer que el *esfuerzo epistemológico* se pueda operacionalizar a través de los que se han denominado *parámetros epistemológicos*, desde la óptica de las diferentes Teorías, los cuales se presentan desde cuatro planos o niveles enunciativos, que se enumeran y explican a continuación:

1) *Plano de las configuraciones conceptuales de las Teorías Administrativas*, 2) *Plano del sujeto en la organización*, 3) *Plano de la racionalidad presente*, 4) *Plano de la relación Teoría /Práctica Social*.

Plano de las configuraciones conceptuales del Enfoque Teórico

En este parámetro, se indaga de manera general acerca de la formación conceptual de los diversos enunciados a través del tiempo que fueron generando los elementos que conforman a los conceptos y principios de las diversas corrientes del Pensamiento Administrativo, expresados en las obras de los autores que se asuman para una investigación determinada como representativos para cada enfoque teórico y que fueron configurando su discurso. En este sentido se considera lo propuesto por Foucault (1990) en relación con los *sistemas de formación de los conceptos*:

...Por sistema de formación hay que entender, pues, un haz complejo de relaciones que funcionan como regla: prescribe lo que ha debido ponerse en relación, en una práctica discursiva, para que ésta se refiera a tal o cual objeto, para que utilice tal o cual concepto, para que organice tal o cual estrategia. Definir en su individualidad singular un sistema de formación es, pues, caracterizar un discurso o un grupo de enunciados por la regularidad de una práctica... (pp. 122-123).

A través de los enunciados prescritos en sus principios, se busca concretar de manera general ese *sistema de formación conceptual* en cada una de las corrientes o temáticas del *Enfoque del Compromiso Dinámico* de Stoner et al (1996: 34, 53-56), que fue la muestra teórica clave que hemos escogido de manera intencional para desarrollar esta obra. Por otra parte, no se busca una simple cronología histórica de tal o cual concepto, sino más bien lo que propone Foucault (1990) en relación con el *sistema de formación* como conjunto de reglas para una *práctica discursiva*:

...Lo que dibuja, es el sistema de reglas que ha debido utilizarse para que, tal objeto se transforme, tal enunciación nueva aparezca, tal concepto se elabore, sea metamorfoseado o importado, tal estrategia se modifique -sin dejar de pertenecer por ello a ese mismo discurso-; y lo que dibuja también, es el sistema de reglas que ha debido ser puesto en obra para que un cambio en otros discursos (en otras prácticas, en las instituciones, las relaciones sociales, los procesos económicos) pueda transcribirse en el interior de un discurso dado, constituyendo así un nuevo objeto, suscitando una nueva estrategia, dando lugar a nuevas enunciaciones o a nuevos conceptos.

Una nueva formación discursiva no desempeña, pues, el papel de una figura que detiene el tiempo y lo congela por décadas o siglos; determina una singularidad que le es propia a unos procesos temporales; plantea el principio de articulación entre una serie de acontecimientos discursivos y otras series de acontecimientos, de transformaciones, de mutaciones y de procesos... (p. 123).

A tono con este planteamiento foucaultiano, el objeto de los autores de esta investigación al considerar este parámetro, es mostrar esa articulación en primer lugar entre los enunciados que le tuviesen dando forma conceptual a las respectivas corrientes del Pensamiento Administrativo e inclusive, pudiéndose por extensión aplicar esto a los otros parámetros que entran en esta analítica interpretativa. Finalmente, se agrega lo aprehendido de Nonaka (1999), la conversión del Conocimiento tácito a explícito, en el proceso de generación o producción del conocimiento, en el cual entra en juego la conceptualización: "...La exteriorización es un proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos... la exteriorización se observa típicamente en el proceso de creación de conceptos y es generada por el diálogo o la reflexión colectiva..." (p. 72)

Tenemos de esta forma, una serie de conceptos como una de las expresiones de generación de conocimiento, las cuales han de servir como punto de partida para afianzar o contrastar en el marco de las distintas corrientes del *Pensamiento Administrativo*.

Plano del Sujeto Organizacional

Se incluye este parámetro dado la concepción actual acerca del *sujeto*, donde *éste* es al mismo tiempo *objeto*, como lo menciona Martiarena (1996) en referencia a Foucault:

...Sin embargo, con el surgimiento de las Ciencias Humanas, es paradójico que este sujeto, el hombre, sea el ser que da unidad al conocimiento y a la vez sea objeto de ese mismo saber. Esto es, el hombre, sujeto de conocimiento, es colocado por las ciencias humanas como un objeto más por conocer entre los otros.

Característico de esta situación en la que el hombre aparece como sujeto y objeto de conocimiento, es lo que Foucault llama *analítica de la finitud*, la cual muestra que, al pensarse como el lugar de unidad del conocimiento, el hombre es al mismo tiempo un objeto más para el saber positivo... (p. 249).

El autor mencionado, justifica y afianza la inclusión que se hace de este parámetro, señalando al hombre como lugar de convergencia o de verdad del conocimiento en su realidad dialógica de *sujeto-objeto* tal como lo describe Foucault (1999):

...Cuando la historia natural se convierte en biología, cuando el análisis de la riqueza se convierte en economía, cuando, sobre todo, la reflexión sobre el lenguaje se hace filología y se borra este discurso clásico en el que el ser y la representación encontraban su lugar común, entonces, en el movimiento profundo de tal mutación arqueológica, aparece el hombre en *su posición* ambigua de *objeto de un saber* y de *sujeto que conoce*: soberano sumiso, espectador contemplado... (p. 304).

En la anterior cita (el subrayado es nuestro), se muestra esta concepción del sujeto dialógico pero que Foucault (1990) lo describe desde la posición que asume en el discurso, dándole diversas facetas a un mismo sujeto dependiendo de su discursividad:

...En el análisis propuesto, las diversas modalidades de enunciación, en lugar de remitir a la síntesis o a la función unificadora de un sujeto, manifiestan su dispersión. A los diversos estatutos, a los diversos ámbitos, a las diversas posiciones que puede ocupar o recibir cuando pronuncia un discurso. A la discontinuidad de los planos desde los que habla. Y si esos planos están unidos por un sistema de relaciones, éste no se halla establecido por la actividad sintética de una conciencia idéntica a sí misma, muda y previa a toda palabra, sino por la especificidad de una práctica discursiva. Se renunciará, pues, a ver en el discurso un fenómeno de expresión, la traducción verbal de una síntesis efectuada por otra parte: *Se buscará en él más bien un campo de regularidad para diversas posiciones de subjetividad. El discurso, concebido así, no es la manifestación, majestuosamente desarrollada, de un sujeto que piensa, conoce y que lo dice; por el contrario, es un conjunto donde pueden determinarse la dispersión del sujeto y su discontinuidad consigo mismo.* Es un espacio de exterioridad donde se despliega una red de ámbitos distintos...hay que reconocer ahora que no es ni por el recurso a un sujeto trascendental, ni por el recurso de una subjetividad psicológica como hay que definir el régimen de sus enunciaciones... (pp. 89-90).

Se considera que en esta expresión se destacan las múltiples aristas del sujeto y que tal como se ha visto Foucault (1990), las define en relación al discurso asumido, orientándose a criterio del autor de esta Investigación, hacia un *sujeto discursivo*, que es producto (Martiarena; 1996) de las relaciones de poder en las que el mismo interactúa dentro de una episteme dominante. Es necesario acotar que, en esta investigación, se asume al sujeto como lugar de unión del conocimiento con su objeto dentro de las diversas corrientes del Pensamiento Administrativo, con las distintas particularidades del mencionado sujeto *multi-roles*, en los nombrados enfoques teóricos en su correspondiente discursividad.

Plano de la Racionalidad presente.

Este parámetro, se afianzará en la motivación intrínseca de actuar en la respectiva corriente del Enfoque Teórico, objeto de la presente analítica interpretativa. En este sentido se define a la palabra *racionalidad*, según García -Pelayo y Gross (1989, p. 721): “Carácter o condición de racional”, de seguidas se remite a este último término (racional) y se obtiene que *racional* es: “Dotado de razón, seres racionales”.

A su vez *razón* es definida como: “...Facultad de pensar, discernir y juzgar: *el hombre está dotado de razón.* Facultad intelectual que permite actuar acertadamente o distinguir lo bueno y verdadero de lo malo y falso: *luz de la razón. Motivo, causa: la razón de un acto...*” (p. 721). Por lo tanto, se considera en estos términos lo pertinente a lo que orienta a una actuación determinada o lo que le da sentido. No obstante, estas definiciones previas, se toma en cuenta la perspectiva de Morin (1990): en relación a los términos enunciados:

...La razón corresponde a una voluntad de tener una visión coherente de los fenómenos, de las cosas y del universo. La razón tiene aspecto indiscutiblemente lógico. Pero aquí también podemos distinguir entre racionalidad y racionalización. La racionalidad es el juego, el diálogo incesante entre nuestro espíritu, que crea las estructuras lógicas, que las aplica al mundo, y que dialoga con ese mundo real...*La racionalización*, consiste en *querer encerrar la realidad dentro de un sistema coherente.* Y todo aquello que contradice, en la realidad, a ese

sistema coherente, es descartado, olvidado, puesto al margen, visto como ilusión o apariencia... (pp. 101-102).

De esta manera se vislumbra como la racionalidad, contribuye como factor clave en la construcción de la realidad, estableciendo como lo dice Morin (1990), el vínculo dialógico con la realidad y ésta a su vez genera la explicación acerca de esta vinculación, es decir entre la racionalidad y la realidad. Se explica esta vinculación con el siguiente planteamiento de Maturana (1996):

...La razón se manifiesta como la diferenciación por parte de un observador, u observadora de las coherencias operacionales que constituyen un discurso lingüístico en una descripción o en una explicación...el observador u observadora se percata de que cada sistema racional es un sistema de discursos coherentes cuya coherencia resulta de la impecable aplicación recursiva de las características constitutivas de las premisas fundamentales aceptadas *a priori*. O lo que es lo mismo, cada sistema racional está basado en premisas no racionales, y basta especificar algunos elementos iniciales que mediante sus propiedades especifican un dominio de coherencias operacionales para especificar un dominio racional. En efecto, esto constituye el porqué de cada dominio de realidad es un dominio de racionalidad. Y todavía, en otros términos: la coherencia de la operación del observador...dentro del lenguaje cuando explica su praxis de vivir construye y valida la racionalidad de la operación del observador... cuando constituye un dominio de realidad. (pp. 35-36).

En el texto se aprecia la estrecha relación entre racionalidad y construcción de la realidad. A través de sus respectivos dominios se concibe o se construye la realidad, dentro del término de la respectiva racionalidad.

De esta *práctica del vivir* como lo define Maturana, va dándose la llamada producción o generación del conocimiento que apuntalando a Nonaka (1999), se enfatiza en una interacción continua, inherente y conexas entre esas categorías mencionadas. El citado autor japonés, se expresa de la siguiente manera en relación con lo que considera *conocimiento* en sí:

...El conocimiento es principalmente “tácito” (algo no muy evidente y difícil de expresar). Este tipo de conocimiento es muy personal y no es fácil de plantear a través del lenguaje formal, por lo que resulta difícil transmitirlo y compartirlo con otros. La intuición, las ideas y las corazonadas subjetivas son parte de él. Además, este tipo de conocimiento tiene sus raíces en lo más profundo de las acciones y la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona... (p. 7).

Esta cita textual reafirma la recursividad entre racionalidad, realidad y conocimiento, más aún coincide lo subrayado (es nuestro) con lo expuesto con anterioridad por Maturana. Ahora bien, para efectos de esta obra, se considera importante incluir este parámetro por la necesidad de la indagación acerca de este aspecto, en las diferentes corrientes del Enfoque del Compromiso Dinámico (Stoner et al, Ob. cit.).

También se aprecia importante agregar que visualiza el orden racional desde su *sentido amplio* el cual es el que hemos venido explicando y que consiste en cuál es la racionalidad a partir se concibe la realidad: *objetiva* o *construida*, así como se genera el conocimiento.

Por otra parte, se toman en cuenta, de manera general, las racionalidades específicas presentes en cada una de las corrientes (y para efectos de esta Investigación al nivel actual) se delimita al Enfoque del Compromiso Dinámico (Stoner et al, Ob. cit.). Para estos efectos se parte de la coexistencia o existencia de múltiples racionalidades en las organizaciones, tal como lo expresa Schvarstein (1998) todas estas racionalidades coexisten y se manifiestan en las decisiones que se toman:

...Estas racionalidades se manifestarán con el trasfondo de los demás, que veladamente fijarán su impronta sobre las decisiones que tomen...

En función del contexto social, de las identidades esquema y construcción de la organización, su historia y sus circunstancias presentes, y también de las características de sus integrantes, alguna de estas racionalidades tenderá a erigirse en dominante por sobre las otras.

Las organizaciones son comunidades lingüísticas y el uso del lenguaje suele ser un indicador de la racionalidad dominante... (p. 90)

Con base en la anterior cita textual, en lo concerniente a su contenido, para los fines de la analítica interpretativa que se realiza, se considera que cada corriente, tomando como ejemplo las llamadas *temáticas* del *Enfoque del Compromiso Dinámico* (Stoner et al, Ob. cit.), están signadas con su respectiva racionalidad específica de la manera siguiente:

- ***El Movimiento de la Calidad Total***: La racionalidad presente en su lenguaje se puede traducir como la del *mejoramiento continuo*.
- ***Invención y Reinención de Organización***: La racionalidad predominante es la relativa a la de los *procesos y estructuras*, cambio, innovación, rediseño.
- ***Ética Organizacional***: El énfasis racional dominante va orientado hacia los valores, axiológico, ética.
- ***Cultura y Pluriculturalismo (Gestión de la Diversidad Cultural en las Organizaciones)***: Caracterizada por una *racionalidad antropológica de la diversidad*, otredad.
- ***Nuevos Entornos Organizacionales***: Signada por una *racionalidad estratégica y competitiva*.
- ***La Globalización***: La racionalidad predominante en esta corriente de análisis, se asume centrada en el fenómeno que caracteriza, es decir la *racionalidad* de la *globalización*, no obstante, se asocia con la racionalidad de la Sociedad Informacional o *racionalidad informacional* por su impacto en aquella.

Dentro del Discurso de las diferentes Corrientes (temáticas) del Enfoque del Compromiso Dinámico y de las versiones presentadas para explicar el Pensamiento Administrativo, estas racionalidades específicas están presentes en cada uno de los elementos de la analítica interpretativa que se realiza. Los otros enfoques señalados, además, del referente Enfoque del Compromiso Dinámico, también son susceptibles de este análisis y bajo estos mismos parámetros.

Plano de la relación Teoría-Práctica Social (acerca del poder).

En este parámetro, se toma la medida en la cual la teoría y la interacción de los sujetos, individuales o colectivos, se relacionan en función del *dominio de poder* establecido en las organizaciones y que usan para sus fines, dentro de los términos de la práctica

discursiva de las diferentes corrientes del Compromiso Dinámico, a tal punto que las acciones, interacciones, discursividad presente, racionalidad, conocimiento generado o producido, entre otros, van supeditados a la voluntad del poder dominante y para su consolidación. En este sentido, se cita a Foucault (1981b):

...Lo que hace que el poder se sostenga, que sea aceptado, es sencillamente que no pesa sólo como potencia que dice no, sino que cala de hecho, produce cosas, induce placer, forma saber, produce discursos; *hay que considerarlo como una red productiva que pasa a través de todo el cuerpo social en lugar de como una instancia negativa que tiene por función reprimir...* (p. 137)

Esta expresión de Foucault, justifica la inclusión del presente parámetro dada su condición generadora de enunciados: del poder se desprende tanto la racionalidad predominante, como la construcción de la realidad, la generación de conocimiento, la práctica discursiva, la concepción aceptada del sujeto, y otros aspectos que se emergen en las Organizaciones y en la Administración, y que intervienen en la analítica interpretativa que se realiza en este planteamiento.

Las Organizaciones, adecúan a su práctica discursiva organizacional, la *discursividad* de las distintas corrientes del mencionado Compromiso Dinámico, permitiendo esto el logro de sus objetivos acorde con la voluntad del poder establecido, usando para ello el dominio discursivo a través de la estructura organizacional, reglamentos, normas, procedimientos, reglas, y todo aquello que conduzca a fortalecer un dominio sofisticado en la Institución, permitiendo inclusive la resistencia sutil, acorde también para sus fines de legitimación.

Además, complementamos nuestro análisis (sólo manera general y referencial durante el proceso investigativo) con dos perspectivas diferentes: **1) el Análisis a través de una Guía de Análisis Epistemológico (Modelo Díaz de Mariña)**, que considera el objeto de Estudio en relación con la complejidad del Objeto de estudio, la base de su corte y su delimitación; en relación con uso y preferencia, por parte del investigador, de procesos cognitivos analíticos, sinópticos y/o sintéticos, en el conocimiento de su objeto de estudio; en relación con origen y modos de producción del conocimiento; en relación con concepto y criterio de verdad usado por el investigador; en relación con la vinculación sujeto – objeto; y **2) el Análisis del Discurso de las distintas concepciones del Pensamiento Administrativo**, con herramienta de análisis que incluye los aspectos de tipo filosófico: metodológico, axiológico, teleológico, epistemológico y ontológico. (Modelo Schvarstein).

PRIMERA PARTE:
EL STATUS EPISTEMOLÓGICO DE LA
ADMINISTRACIÓN





Capítulo primero: El *Status* epistemológico de la Administración

En el ámbito de la administración existe una preocupación por el *status* epistemológico de dicha disciplina. Con frecuencia las discusiones sobre el *status* epistemológico de una disciplina se presentan como una cuestión meramente terminológica y pueden llegar a convertirse en eso si se pierde de vista la necesidad de establecer, con la mayor precisión posible, ese *status*. Esta necesidad se hace evidente si se piensa en la existencia de distintos tipos de conocimiento, los cuales requieren métodos diferentes para lograr sus también objetivos diferentes². Además, esa necesidad está determinada por el tipo de objeto de estudio propio de cada disciplina (lo referente a este objeto de estudio puede llamarse el aspecto *ontológico* de la disciplina en cuestión), es decir, el *status* epistemológico de una disciplina depende en cierta medida de su *status* ontológico, de la determinación y especificación de su objeto de estudio.

Una posible consecuencia de lo dicho con anterioridad es que las nociones de *ciencia*, *arte*, *técnica* y *conocimiento*, son conceptos dinámicos, esto es, lo que puede entenderse bajo sus definiciones es cambiante. Lo que esas palabras significaron para los antiguos no necesariamente es el mismo significado para nosotros. De ese modo, entonces, el entendimiento que los antiguos tenían de la ciencia, del arte, de la técnica y de la filosofía, ha sufrido cambios considerables. En efecto, gran parte de las revoluciones consiste en esos cambios en dichas nociones.

La literatura existente sobre la historia de la administración y sobre la teoría administrativa, que de alguna manera abordan el tema del *status* epistemológico de la administración, no han analizado los cambios en las nociones de ciencia, arte, técnica y filosofía; además, la historia de la administración que nos presentan es estrictamente *descriptiva*, pero una historia que pretenda mostrar los cambios sufridos por aquéllas nociones necesariamente tiene que aspirar a ser explicativa (al menos debe explicar cómo se han operado dichos cambios y, si es muy pretenciosa, hasta intentará explicar el porqué de ellos).

Por ejemplo, Idalberto Chiavenato, en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*, nos presenta una historia de la administración en la cual son descritos los diversos momentos en que se ha “teorizado” sobre la administración, desde la época de los griegos hasta el momento en que él escribe, pero no se preocupa de las diferentes nociones de ciencia, arte, técnica y filosofía vigentes en cada época; de manera que, no le es posible mostrar cuál es el lugar que a la administración se le daba en cada época en el ámbito completo del conocimiento, limitándose a describir cómo definían a la administración los diversos autores que menciona.

Otro ejemplo es el ya citado Bernardo Kliksber, quien comienza estableciendo la definición de administración, de ciencia, de técnica y del arte; pero para esas definiciones no se remonta más allá de principios del siglo XX. Inicia su camino histórico con Henri Fayol y Frederick Winslow Taylor pasando por Chester Bernard, Harold Koonzt, hasta llegar a Herbert Simon; de suerte que no hay una comparación de los cambios sufridos por esas definiciones a lo largo del proceso histórico.

² Bernardo Kliksberg, en su libro: *El Pensamiento Organizativo, de los dogmas a un nuevo paradigma general*, señala 3 puntos que justifican la importancia de una discusión epistemológica de la administración, el fundamental es el punto número 3.

Estos mismos autores muestran que el conocimiento sobre la administración no comienza a principios del Siglo XX, sino que se remonta, como casi toda disciplina, hasta la época de los griegos. Entonces un estudio que pretenda mostrar la evolución o desarrollo de la administración no debe limitarse tan rígidamente a un periodo de tiempo tan corto; y si, además pretende determinar el *status* epistemológico de esa disciplina, no sólo debe mostrar el desarrollo o evolución de ella, sino también, al menos *grosso modo*, del ámbito completo del conocimiento.

Por otra parte, si bien es cierto que los métodos de una disciplina difieren según se la entienda como una ciencia, un arte o una técnica, también es cierto que esas diferencias dependen también del tipo de objeto que se determine para esa disciplina. Esta relación estrecha entre epistemología (métodos) y ontología (objeto de estudio), también tiene un desarrollo, es decir, no han sido comprendidos de la misma manera por los antiguos y los modernos: tanto los métodos como los objetos y, por tanto, su relación, han sido entendidos y definidos de manera diferente por unos y otros.

En suma, entonces, una indagación que pretenda establecer el *status* epistemológico de la administración, no sólo debe definir los posibles tipos de conocimiento en los cuales pueda ser incluida esa disciplina, sino además debe mostrar la evolución de esos posibles tipos de conocimiento.

Además, no puede eludir el aspecto ontológico, que tiene por función el atribuir un tipo de objeto de estudio a la disciplina en cuestión y la evolución de este objeto a lo largo del tiempo. Este es en pocas palabras el problema al cual pretendemos dedicarnos con el análisis del *status* del conocimiento sobre administración en los antiguos y los modernos.

1.1. Definición de la palabra *Administración*

El término “administración” es una palabra (según la Real Academia Española) que viene del latín **administrātiō** (*genitive administrātiōnis*), la cual significa acción de administrar viene del verbo **administrar**, del latín **administrāre**, la cual se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene, a su vez, de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación. De tal manera que, *minister* significa los inferiores y *ad* significa “dirigirse a...”, que juntos forman *ad-minister*, que literalmente significa el que se dirige a los inferiores y, por tanto, **administrāre**, administrar, significa acción y efecto de dirigirse a los inferiores.

La palabra administrador y sus derivados expresan, de acuerdo con innumerables autores: subordinación u obediencia, también se dice del sujeto que realiza una función bajo el mando de otro sujeto; o también alguien que sirve a otro y que, a su vez, se presenta el significado de la palabra romance “administración”, según la *Real Academia Española*, para la cual el término *Administración* tiene las siguientes connotaciones, significa:

1. Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan.
2. Dirigir una institución.
3. Ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes.
4. Desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad.
5. Suministrar, proporcionar o distribuir algo.
6. Conferir o dar un sacramento.
7. Aplicar, dar o hacer tomar un medicamento.

8. Graduar o dosificar el uso de algo, para obtener mayor rendimiento de ello o para que produzca mejor efecto. (<http://lema.rae.es/drae/srv/>)

De esta forma, se pueden observar las diversas connotaciones de dicho término, que va a complejizarse a través del tiempo por los significados y alcances de la actividad, como disciplina científica. Pese a que algunos estudiosos objetan esta definición como punto de partida, nos fundamentamos en ella, pues, es el significado en el idioma materno, culturalmente presente en Latinoamérica, que es el idioma español, no podemos olvidar en este contexto que somos hispanos. En la contemporaneidad, en relación a la definición de la disciplina llamada Administración, también llamada por distintos autores Ciencia Administrativa, tenemos en primer lugar que considerar algunos autores como referentes importantes para abordar este planteamiento. En ese sentido Koontz y Weihrich (1991) nos ofrecen la siguiente definición de la Administración:

La Administración, al igual que otras actividades *-tanto si se trata de medicina, composición musical, ingeniería, contabilidad o incluso béisbol* es un arte. Son conocimientos prácticos. Es hacer las cosas de acuerdo con el contexto de una situación. Sin embargo, los gerentes pueden trabajar mejor utilizando el conocimiento de la Administración. Es este conocimiento lo que constituye una ciencia. Por lo tanto, la Administración como práctica es un arte, el conocimiento organizado en que se basa la práctica, se puede considerar como una ciencia. En este contexto ciencia y arte no son mutuamente excluyentes; son complementarios. A medida que mejora la ciencia, también lo deberá hacer el arte, tal como ha ocurrido en las ciencias física y biológica. Desde luego, la ciencia en la que se basa la administración es bastante imperfecta e inexacta... (p. 11)

Esta definición bastante amplia, nos muestra los dos polos que conforman este campo, el proveniente del conocimiento reflexivo y el experiencial. Por otra parte, resalta su carácter dual y unísono, al mismo tiempo. Esta disciplina, es eminentemente pragmática, combina la teoría con su utilidad práctica y contextualizada. Igualmente denota el carácter inexacto, incierto que caracteriza a las ciencias sociales -campo al cual pertenece o se deriva o tiene connotaciones de ella. Peter Drucker (1999), por su parte, sostiene lo siguiente:

Las imposiciones básicas acerca de la realidad son los paradigmas de una ciencia social como la administración... Las suposiciones básicas, que una disciplina mantiene acerca de la realidad determinan el punto de concentración de la disciplina. De ellas también depende lo que la disciplina va a tomar como "hechos" e incluso la identidad que la disciplina se dará a sí misma...

Pese a su importancia, las suposiciones rara vez se analizan, rara vez se estudian, rara vez se cuestionan; de hecho, rara vez se hacen siquiera explícitas. Para una disciplina social, como la administración, las suposiciones realmente son mucho más importantes que los paradigmas para una ciencia natural. El paradigma -es decir la teoría general prevaleciente- no tiene repercusiones sobre el universo natural...

Las Ciencias naturales tratan del comportamiento de los objetos. En cambio, una disciplina social como la administración trata del comportamiento de las personas y de las instalaciones humanas. Por lo tanto, los practicantes se inclinarán a actuar y comportarse tal y como les indiquen las suposiciones de la disciplina. Lo que es aún más importante, la realidad de una ciencia natural, o sea el universo físico y sus leyes, no se altera (o se altera sólo en lapsos de millones de años, no de siglos y mucho menos

decenios). El universo social no tiene leyes naturales de este tipo, y por tanto está sujeto a cambios continuos. Esto significa que las suposiciones que ayer eran válidas pueden resultar nulas e incluso totalmente erróneas en un tiempo muy corto... (pp. 3-5)

En esta tajante afirmación, por una parte, Drucker define a la Administración como una Ciencia Social, así como enfatiza que se fundamenta en suposiciones o presupuestos más que en rígidos principios y, por la otra parte, establece una clara diferenciación con las Ciencias Naturales. Este autor establece la diferencia entre ambos tipos de ciencias en el sentido de no reducir la una a la otra, por cuanto se fundamentan en perspectivas diferentes. Pareciese que hay una confusión entre los conceptos entre Ciencia y Disciplina Científica (aspecto que trataremos, cuando abordemos la conceptualización de la Administración como disciplina científica).

1.2. Ubicación académica de la administración

Pese a esto, en los últimos tiempos hay discusión acerca si la Administración pertenece a las Ciencias Sociales. Incluso, como una respuesta a esto ha emergido, en algunos países, el título profesional de ingeniería de la empresa, o ingeniería administrativa o comercial, concibiéndola como una parte inseparable del proceso productivo de bienes o servicios, más que una disciplina de las Ciencias Sociales y Humanísticas. Por ejemplo, la Universidad de Celaya (1917) en la localidad de Celaya, Guanajuato, México, ofrece la carrera de Ingeniería Industrial Administrador, con el siguiente perfil:

...Campo laboral: Dado que la optimización de recursos y su administración es una necesidad en cualquier organismo, el IIA puede desarrollar su actividad en cualquier institución, industrial o comercial, manufacturera o de servicios, privada ó pública, pudiendo también realizar actividades de capacitación, docencia e investigación en instituciones educativas de nivel superior, de acuerdo a sus intereses y aptitudes. Asimismo, puede desempeñar labores de consultoría empresarial...(párr3)

Asimismo está la Universidad de Monterrey, Ciudad de Monterrey, Estado de Nuevo León, México (2017), que ofrece la carrera de Ingeniero en Gestión Empresarial, que tiene entre otros objetivos: “Formar profesionales con la capacidad de gestionar e innovar empresas y organizaciones...diseñando procesos administrativos y productivos...al igual que el desarrollo y ejecución de estrategias para alcanzar metas”

Otro ejemplo es el de la Universidad de Chile (2017) en relación al Ingeniero Comercial: “Campo laboral: El Ingeniero Comercial, mención Administración, puede desempeñarse fundamentalmente en administración de empresas comerciales, bancos y organizaciones públicas y de servicio. También puede ejercer libremente como consultor y asesor.” (<http://www.uchile.cl/carreras/4966/ingenieria-comercial>)

También se encuentran los de la postura de definir la Administración desde el ámbito de las Ciencias Económicas, en ésta corriente se ubica la Escuela Española de Administración, Gerencia o Dirección de Empresas u Organizaciones, con gran influencia en el mundo hispano parlante, latinoamericano o hispanoamericano, afianzado en esa pertinencia sobre la preeminencia de Adam Smith en sus postulados acerca de la Economía de la producción (en los cuales se afianzó posteriormente Taylor).

Cuadro No. 1 Ubicación disciplinaria de las Escuelas de Administración en Latinoamérica

No.	País	Universidad	Facultad o Instituto	Escuela o Programa de Licenciatura	Grado a otorgar
1	Chile	Universidad de Chile (5)	Facultad de Economía y Negocios	Escuela de Economía y Administración. http://www.fen.uchile.cl/es/pregado/ingenieria-comercial	Licenciado en Ciencias Económicas Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas Título Profesional: Ingeniero Comercial.
2	Argentina	Universidad de Buenos Aires (6)	Facultad de Ciencias Económicas	Licenciatura en Administración http://www.economicas.uba.ar/alumnos/administracion/	Licenciado en Administración
3	Brasil	Universidade de São Paulo USP (1)	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA)	Departamento de Administração http://www.fea.usp.br/administracao/graduacao/bacharelado-em-administracao	Bacharelado em Administração
4	México	Universidad Nacional Autónoma de México	Facultad de Contaduría y Administración	Licenciatura en Administración http://oferta.unam.mx/carreras/3/administracion	Licenciado en Administración
5	Colombia	Universidad de los Andes de Colombia (16)	Facultad de Administración	Programa de pregrado en Administración https://catalogo.uniandes.edu.co/es-ES/2014/Catalog/Facultad-de-Administracion/Pregrado/Administracion	Administrador
6	México	Tecnológico de Monterrey (28)	Área de Negocios	Carrera Profesional Licenciado en Administración y Estrategia. http://admisión.itesm.mx/lae	Licenciado en Administración y Estrategia
7	Costa Rica	Universidad de Costa Rica (34)	Facultad de Ciencias Económicas	Escuela de Administración de Negocios. Carrera Dirección de Empresas. http://www.ucr.ac.cr/estudiantes/carreras/ciencias-sociales.html	Bachillerato y Licenciatura en Dirección de Empresas

Fuente: Ranking de universidades latinoamericana.

http://www.webometrics.info/es/Americas/Latin_America

Los Economistas definen a la Administración como parte de la microeconomía aplicada, otros sostienen que es una ciencia auxiliar de la economía. Así sucesivamente, si exploramos por Internet, encontraremos muchísimos ejemplos del posicionamiento de esta disciplina científica, en un reacomodo y reconocimiento como tal disciplina, pese a sus detractores, muchas veces por ignorancia, incluso de sus mismos profesionistas, con o poco conocimiento de su propia área.

Por otra parte, existen otras corrientes disciplinarias, entre ellas la Sociología, en las cuales algunos de los Sociólogos, como representantes de la importante corriente sociológica de las organizaciones (pionera en las primeras fases de la administración) también hacen ver su preeminencia, expresando que siendo la Administración una disciplina dentro de las Ciencias Sociales, forma parte integrante de las disciplinas sociales, pero sin tener independencia respecto

de, por ejemplo la sociología. Respetando los argumentos de estos colegas, habría que considerar los aspectos ontológicos de cada disciplina, sea científica o profesionalista. El importante aporte de la sociología en la conformación del pensamiento Administrativo, no es suficiente para reducirla este último a un área de dicha ciencia social; lo mismo podemos decir sobre reducirla el pensamiento administrativo la Psicología, la Ingeniería o la Economía o cualquier otra importante disciplina vinculada.

Por otro lado, en las Universidades venezolanas, sobre todo en las más tradicionalistas, persiste la concepción de las Facultades en Ciencias Económicas y Sociales, y en las mismas, se encuentran entre otras, por ejemplo, la Universidad de Costa Rica se presenta con la siguiente definición institucional al explicar lo concerniente a la oferta educativa, Agrupan alrededor de las Ciencias Económicas, las que ontológicamente tienen fines comunes y afines o directamente pertinentes.

El área de Ciencias Sociales de la Universidad de Costa Rica cuenta con cuatro grandes facultades: la Facultad de Derecho, la Facultad de Educación con sus escuelas de Formación Docente, Bibliotecología y Ciencias de la Información, Orientación y Educación Especial, Educación Física y Administración Educativa; la Facultad de Ciencias Económicas con sus escuelas de Economía, Administración de Negocios, Administración Pública y Estadística; y la Facultad de Ciencias Sociales con las escuelas de Ciencias de la Comunicación Colectiva, Sociología, Historia, Geografía, Psicología, Ciencias Políticas, Antropología y Trabajo Social. Además de sus múltiples opciones académicas de bachillerato y licenciatura, esta área cuenta con varios posgrados asociados a su quehacer tanto a nivel de maestría como de doctorado. (<http://www.ucr.ac.cr/estudiantes/carreras/>)

Por su parte, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), ya sale adelante y tiene su Facultad de Contaduría y Administración, como muestra de su definición disciplinaria de este campo de conocimiento, al contrario la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Central de Venezuela, en una actitud bastante amplia y transdisciplinaria alberga en su seno a la Disciplinas de la Sociología, la Antropología, Actuariales, entre otras, además de las propiamente dichas en el campo disciplinario. En este sentido, también se trae a colación el comentario reflexivo y crítico de Armas y Malavé (2000), acerca del carácter científico de la disciplina concerniente a la Gerencia:

...La proliferación de modas se ha atribuido a la inmadurez de la gerencia en cuanto disciplina: aún posee una terminología confusa, muchas veces no va más allá del sentido común, sus métodos y textos fundamentales están todavía en desarrollo y contiene contradicciones que no se permitirían en disciplinas más rigurosas.

En ella se mezclan proposiciones serias con burda charlatanería... Además, las ideas de los gurúes de la gerencia se implementan de inmediato en las empresas; mientras que en otras disciplinas hay que esperar décadas para pasar a la aplicación práctica...

... Hay quienes la comparan a la física antes de Newton; un cuerpo de conocimiento en formación que apenas está sentando las bases de una disciplina. Para otros, la gerencia se encuentra en un estado similar al de la economía hace un siglo: esperando su Keynes, Hayek o Friedman.

El escepticismo y la falta de respeto con que se trata a la gerencia en sectores académicos más establecidos, tienen su raíz en la fascinación por neologismos y cierta

tendencia a la exageración que se encuentra en la literatura gerencial. A esto debe agregarse la envidia que despierta el auge de la gerencia en disciplinas tradicionales que luchan por sobrevivir en las universidades... (p. 30)

De la lectura de esta cita se desprende la siguiente interpretación: en primer lugar, parece que se pretende evaluar a la disciplina (para algunos en el campo de las Ciencias sociales o afin a ella) de la Administración con el mismo baremo o rúbrica con el cual se evalúa a una disciplina de las Ciencias Naturales, que con anterioridad hemos dilucidado en relación al criterio de Drucker al respecto.

En segundo lugar, pretender comparar la Administración con la Física o con la Economía Tradicional, es una forma bastante ingenua de establecer su científicidad. Por el contrario, sería más interesante indagar sus orígenes; tal como se ha mencionado en la presente obra: Smith (Economía), Taylor y Fayol (Ingeniería), Weber (Sociología), Elton Mayo (Comportamiento), entre otros, convergiendo de manera interdisciplinaria, multidisciplinaria, incluso transdisciplinariamente con diferentes racionalidades, tal como lo expresa Schvarstein (1998):

... El conocimiento de la Organización ha sido abordado desde diversas disciplinas y no hay ninguna que pueda arrogarse los derechos exclusivos.... Más aún considerando que en general las distintas disciplinas están sustentadas en racionalidades también diversas y ya hemos dicho que si bien podemos reconocer la existencia de una racionalidad dominante, es conveniente sostener en el momento del análisis la tensión entre racionalidades que compiten entre sí... (p.189)

Más bien que reducir una a otra, en la administración, las racionalidades se complementan, y es lo que se ha visto a lo largo de la historia del Pensamiento Administrativo. Las dudas acerca de su científicidad, provienen de los mismos sectores que pretenden instrumentalizar literalmente los enunciados de los gurús, sin contextualizar dichos postulados, obteniendo como consecuencia el fracaso de la implementación o instrumentalización del enfoque administrativo a través de la práctica gerencial correspondiente, procediendo, una vez detectado el fracaso, a culpar al postulado administrativo, sin entrar en la autocrítica por la falta de internalización o de la contextualización de lo propuesto. Ahora bien, en cuanto a la discusión de su carácter científico, consideramos que la Administración no escapa a los nuevos paradigmas concernientes a las dilucidaciones acerca de la nueva Ciencia y que referentes o parámetros considerar para evaluarla como tal Ciencia, que no necesariamente deben ser los tradicionales y en este sentido citamos a Martínez (2000):

...Aristóteles, y la tradición clásica, siempre identificaron la ciencia con su demostración: la ciencia valía tanto cuanto era capaz de probar. Einstein, en cambio, dice que la ciencia consiste en crear teorías.

Y Kant había expresado que la ciencia es un sistema o totalidad de conocimientos ordenados según principios... Un análisis del proceso de la demostración, del de sistematización de los conocimientos y del proceso de creación de una teoría, nos hará ver que estos tres procesos no son antagónicos, sino más bien complementarios; es decir que Aristóteles, Einstein y Kant ponen el énfasis en tres momentos de un mismo proceso más amplio: el proceso de la imaginación de una teoría que enlaza y da sentido a un grupo de datos (Einstein), el proceso de su sistematización (Kant) y el proceso por medio del cual se trata de demostrar, a uno mismo o a otra persona, que esa imaginación es lógica y razonable (Aristóteles). Es conveniente añadir que estos procesos pueden darse en cualquier disciplina, ya sea, por ejemplo, física, biología, psicología, historia, filosofía, teología, etc., cada una según su naturaleza; por lo tanto, todas serían acreedoras

de una cierta científicidad”, aunque este término deba usarse en forma analógica... (p.31)

Bajo esta contextualización, la Administración se puede enmarcar dentro de esta definición (Mujica, 2006), dado que cumple con estas especificaciones, se prueban sus enunciados (Aristóteles), crea teoría (Einstein) y es un *sistema o totalidad de conocimientos ordenados según principios administrativos* (Kant). Es decir, la Administración es una disciplina científica, pues sus enunciados provienen de teóricos que otros estudiosos los han definido en diferentes Escuelas o corrientes del pensamiento Administrativo. Se prueban sus enunciados a través de la praxis gerencial, se crea teoría partiendo de la experiencia de esa misma práctica, y está por Teorías que la conforman sus principios. Este concepto permite sostener el carácter científico de la Administración, no obstante, la polémica continúa enriqueciendo el Pensamiento Administrativo, por medio de los argumentos esgrimidos dentro de las posturas diversas de su científicidad o no.

1.3.- La Producción de conocimiento en Latinoamérica: Y el aporte de la Administración como disciplina científica, ¿cómo ha sido en Latinoamérica?

1.3.1 Acerca de los autores Latinoamericanos

Hablamos de la situación en Latinoamérica y en este mismo discurso, tal como lo plantea Arellano (2003), la importancia de la Administración precisamente para contribuir al desarrollo en esta región y para ello es necesario procedemos a revisar su estado del Arte, a partir de la producción de autores de este contexto.

Para ello, nos remitimos a la extraordinaria obra de George y Álvarez (2005), donde en una inédita iniciativa, mercedamente dedican un capítulo entero a los autores latinoamericanos. En la presente Obra, se incluyen otros que los autores mencionados no lo hicieron, inclusive a ellos mismos les incluimos, pues consideramos de importancia su aporte en la totalidad del texto y muy especialmente al referido.

En su discurso George y Álvarez (Ob. Cit.), hacen referencia a algo que ya diferentes estudiosos han expuesto: el origen de los enfoques, corrientes y teorías de la Administración desde los países desarrollados, y el papel de los investigadores locales convertidos en traductores y adaptadores de esos planteamientos en esta región.

Si bien esto fue una etapa, superada en algunos aspectos, en las últimas décadas, las investigaciones que vienen realizando en Latinoamérica las diversas Escuelas de Administración, han venido llevando a una contextualización de las Teorías Administrativas originales.

La mayoría de las universidades que ofrecen como carrera profesional la disciplina de la Administración, para poder ser competitivas, han tenido que dejar de ser simples repetidores de los clásicos. Sin embargo, no escapa a nuestro reconocimiento, los diferentes niveles de análisis del discurso de los diferentes autores tomados de la descripción de George y Álvarez.

A continuación y sobre dicha descripción con algunas adaptaciones y agregados nuestros, presentamos un cuadro con los autores latinoamericanos.

Cuadro No. 2. Autores latinoamericanos. Últimas décadas

AUTOR	OBRAS CLAVE
<i>ARGENTINA</i>	
Bernardo Kliksberg	Administración, subdesarrollo y estrangulamiento tecnológico: Introducción al caso latinoamericano
Leonardo Schvarstein	Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas
Jorge Etkin	Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La Estrategia. Frente a lo Imprevisto y lo Impensado
<i>COLOMBIA</i>	
Carlos Dávila L. de Guevara	Teorías organizacionales y administración: Enfoque crítico
Enrique Ogliastri Uribe	El sistema japonés de negociación: la experiencia de América Latina
<i>BRASIL</i>	
Idalberto Chiavenato	Introducción a la teoría general de la administración. Innovaciones de la administración: Tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas
<i>MÉXICO</i>	
Agustín Reyes Ponce	Administración de empresas: teoría y práctica
Isaac Guzmán Valdivia	La ciencia de la administración
José Antonio Fernández Arena	El proceso administrativo La auditoría administrativa
Francisco Laris Casillas	Fundamentos de la administración
Adalberto Ríos Szalay y Andrés Paniagua	Orígenes y perspectivas de la administración
Jorge Ríos Szalay	La Realidad Cultural Nacional y el Estudio de la Administración en México
Fernando Arias Galicia	Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento

Nadima Simón Domínguez e Isabel Rueda Peiro	Globalización y competitividad: la industria siderúrgica en México
Luis Montaña Hirose y Eduardo Ibarra Colado	Organización del trabajo y dirección estratégica: caracterización de la evolución de los paradigmas gerenciales Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México
Edmundo Resenos Díaz	Modelo de control de gestión para organismos de investigación aplicada y desarrollo tecnológico
Zacarias Torres Hernández.	La pequeña empresa en el contexto de la política industrial mexicana
George Claude y Lourdes Álvarez	Historia del pensamiento administrativo
VENEZUELA	
Antonio Francés	Estrategia para la empresa en América Latina
Henry Gómez-Samper y César Pérez	Estudios de administración en América Latina

Fuente: George y Álvarez (2005); y adaptación propia.

Según lo que se observa en los diferentes títulos de los autores, presentados por George y Álvarez (Ob. Cit), hay definiciones tanto de la concepción positivista, muy orientados a la aplicación y por ende argumentados bajo la concepción positivista y por ende cuantitativista. Como los que se han dado a la tarea de teorizar, también eminentemente positivistas en el discurso.

Sin embargo, en el caso de los argentinos Kliksberg, Schvarstein y Etkins, es evidente el discurso de la complejidad y por ende el de la complementariedad. Independientemente de esa identificación o preferencia paradigmática sea positivista, fenomenológico o pragmático, lo importante que hay un atrevimiento a la producción de conocimiento original en el campo de la Administración y la Gerencia y mejor aún contextualizado en América Latina. Del mismo modo el alcance de los estudios teóricos del autor Carlos Dávila, acerca del Fayolismo y del Taylorismo, como una invitación a la generación de teoría, bajo esa perspectiva latinoamericana.

No pudiendo obviar la rica y diversa Escuela Administrativa mexicana, que van desde la pionería en la teorización en la Administración, hasta la propuesta de prácticas contextualizadas, partiendo de principios Universales, Reyes Ponce; Fernández Arenas, entre otros conformarán los más representativos. Con este agregado, finalizamos esta descripción de la escuela mexicana, como un asomo a su prolífica producción en la Administración y la Gerencia.

Otra Escuela menos conocida, pero que será estudiada con detalles en una sección subsiguiente, será el aporte venezolano, teniendo dos importantes autores genuinos representantes tanto de los pragmáticos como de los teóricos como lo son Antonio Francés y los autores Henry Gómez-Samper y César Pérez.

Hay otros autores, tal como el brasileño Idalberto Chiavenato, de incesante producción intelectual, han sido proyectados en toda Latinoamérica, un referente obligado para los estudios de la Administración. Lo mismo se puede decir de George Claude Swason Jr., en su obra *Historia del Pensamiento Administrativo* tanto en su primera edición en el año 1974, como en la segunda edición del año 2005 en coautoría con la Investigadora mexicana Lourdes Álvarez (ya mencionados), quienes realizan toda una minuciosa arqueología de la Administración.

Lamentablemente, en el contexto latinoamericano, se viene dando el desconocimiento de la producción propia en el campo de la administración y la gerencia, sin embargo se van considerando y resaltando los importantes aportes clave de los ya mencionados autores George Claude y Lourdes Álvarez, quienes abren la superación a esta especie de etnocentrismo intelectual en la Administración para esta región y desarrollan un capítulo para la producción de los autores latinoamericanos en este campo del Conocimiento.

Es común decir de algunos académicos, decir a sus estudiantes que en sus trabajos de investigación no desean que le incluyan a tal o a cual autor (a) regional, nacional o latinoamericano, sino solamente los universales (generalmente en esta área de conocimiento estos últimos provienen del mundo sajón), pero no es tanto que sea sajón o asiático o latino, si no es el sentido de la contextualización de los principios universales de la Administración.

Hay otros autores, que no se pueden obviar en Latinoamérica, que hacen apoyo clave para el desarrollo de las investigaciones en el campo de la Administración y la Gerencia como son los siguientes:

Los investigadores mexicanos Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio y Christian Mendoza Torres, no solo son referentes clave metodológicos sino también se considera como uno de los textos de Metodología de la Investigación más usados en las diversas Escuelas Universitarias de Administración y Gerencia, por lo integral de su visión del abordaje del conocimiento, pues presenta como viables las concepciones cuantitativistas, cualitativistas y la complementariedad o mixta, habría que considerar en su discurso los elementos que presenta.

También se tiene al texto “*Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*”, por Carlos Eduardo Méndez Álvarez, quien dedica muchos ejemplos a casos del campo de la Administración y la Gerencia.

Igual Cesar Bernal, en la obra “Metodología de la Investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales”, quien realiza desde hace unas décadas, una excelente orientación a las investigaciones del área de Administración y Gerencia.

Esto da cuenta del carácter de disciplina científica de la Administración que incluso va presentando sus propios metodólogos, como Ciencia, que al final tiene también su Filosofía y también sus Métodos.

1.3.2 Una última puntualización acerca de los autores Venezolanos

Para los efectos del aporte proveniente de las investigaciones realizadas en Venezuela, hay una cantidad significativa de autores que de una u otra forma han venido trabajando, aportando y construyendo el discurso de la administración, la gerencia y las organizaciones, desde sus distintas y respectivas perspectivas y disciplinas en Venezuela. Estos aportes provenientes de las Investigaciones que se vienen realizando principalmente en los espacios

doctorales y de postgrados en Venezuela, principalmente sus profesores y egresados, a través de sus tesis doctorales y trabajos de grado respectivamente.

Igualmente, para reducir la complejidad de la descripción de esta producción intelectual, se ha enfatizado en el área de administración y gerencia propiamente dicho, por lo tanto obviamos la producción puntual referido a la contabilidad, salvo que la investigación de manera explícita en su título y descripción, así lo señale.

Es importante acotar algunos aspectos en lo concerniente al aporte de los venezolanos al Pensamiento Administrativo. Por dos razones, en primer lugar la aparente tardía incorporación de las Escuelas de Administración y Gerencia a la actividad investigativa, la segunda, la difusión de información de la inexistencia de investigaciones en el campo de la administración, la gerencia y las organizaciones en Venezuela, dadas sobre todo por el criterio “*no me gusta algo o no conozco sobre ello, luego no existe, para mí*”, dando lugar a su invisibilidad u omisión o sencillamente no se indagó lo suficiente. Esto lo traemos a colación por lo citado en George y Álvarez (2005.), al hacer referencia a Carlos Dávila y Roy Miller:

Carlos Dávila, es coordinador del libro *Bussiness History Latin América*, este compendio contiene siete ensayos sobre la historia empresarial en América Latina, e incluye a Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú, y Venezuela. En el libro se observa ausencia de estudios con enfoques teóricos sobre las estrategias, prácticas o decisiones empresariales. A continuación se hace una breve referencia a cada uno de los ensayos porque incluye a diferentes autores latinoamericanos...Las autoras – *adaptación al texto del autor, por pese a no estar de acuerdo con su planteamiento, lo respetamos-*) que escriben el ensayo sobre Venezuela. *Señalan que en los últimos años la industria, no ha sido estudiada y no se comprenden bien los resultados de los planes y políticas implementadas por el Estado. Por último señalan que la investigación en las áreas clave del país –sector petrolero, banca y agricultura- es casi nula.* (pp. 267-268)

Esta obra, fue publicada el año 1999, de acuerdo a la referencia presentada por el autor George y Álvarez (Ob. Cit.). Sin embargo, diferimos de esta parte, por las siguientes razones:

i.- Ya desde mediados de la década de los años 80, entre ellos el año 1988, once años antes, se comenzó hacer presente o notorio en los espacios académicos universitarios, al igual que en el medio gerencial de empresas y organizaciones los resultados de investigaciones en el sector industrial, principalmente las provenientes del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), un nuevo concepto de la formación gerencial a nivel universitaria, donde se complementaban la teorización acerca de los principios universales de la Administración y la Gerencia, con la aplicación contextualizada en la realidad empresarial u organizacional venezolana

ii.- Para los efectos del aporte inédito a las Ciencias Administrativas, proveniente de las investigaciones en espacios universitarias realizadas en Venezuela, que de una u otra forma han venido, aportando y construyendo el discurso de la administración, la gerencia y las organizaciones, desde sus distintas y respectivas perspectivas y disciplinas en Venezuela, provenientes de investigaciones formales de los espacios doctorales y de postgrados en Venezuela, principalmente sus egresados, a través de sus tesis doctorales y trabajos de grado respectivamente, al igual que Investigaciones independientes realizadas en las

estructuras de investigación universitarias tales como Institutos, Centros, Unidades, Laboratorios y Grupos de Investigación, organizados en Líneas de Investigación.

Solo para mostrar esta parte, podremos enunciar entre otras las siguientes obras que trascienden al contexto venezolano: El autor Moisés Naim del IESA (Venezuela), con algunas obras bajo su coordinación, procedentes de resultados de investigaciones tales como: “*Las Empresas venezolanas: su gerencia*”, publicado el año 1989, trata de una descripción del estado del Arte de la gerencia en las empresas venezolanas, partiendo de las condicionantes de su estado para ese entonces. El ya mencionado autor hispano-venezolano Antonio Francés, también del IESA (Venezuela), con las siguientes obras:

“*Venezuela: el reto de la competitividad*”, publicado el año 1994 y editado por el Instituto de Estudios Superiores de Administración –IESA-. En esta obra, donde también participaron como coautores académicos y expertos, tales como Michael J. Enright, Edith Scott Saavedra, de Universidades extranjeras.

En la obra *Venezuela: el reto de la competitividad*, se presentan 36 estudios de casos donde se diagnostican los niveles de competitividad de diversos sectores productivos tanto públicos como privados del país en vías de ser tomados como referencia para las políticas económicas e industriales concernientes a dichos sectores para producir una guía integral orientada a las políticas para la fabricación de Venezuela más competitiva.

Esta obra reivindica la productividad en el campo de la administración y la gerencia, tal como fue planteado por el autor colombiano Dávila (1999), citado por George y Álvarez (2005). También, el autor Antonio Francés, hace otro extraordinario aporte con la obra “*Estrategia para la empresa en América Latina*”, publicado el año 2001, editado por el Instituto de Estudios Superiores de Administración –IESA-. Hace una exposición de los basamentos teóricos de la gestión estratégica, con aplicación basada en casos de empresas latinoamericanas. Este autor, hasta su lamentable deceso, acontecido en el año 2008, siguió contribuyendo con la Administración contextualizada con otras muy originales obras.

Otra obra con aporte latinoamericano a la Administración lo constituye Granell de A., Elena, David Garaway y Claudia Malpica en “*Éxito Gerencial y Cultura. Retos y Oportunidades en Venezuela*”. Este texto, se genera en el año 1997 desde el Instituto de Estudios Superiores de Administración –IESA., de Caracas, en una investigación de la Cultura organizacional en la empresa venezolana y trasciende al gerente y al trabajador venezolanos, en cuanto a su ser y hacer, valores y motivaciones, modos de abordaje de su realidad organizacional.

También tenemos a los autores Desiato Massimo y Guevara María Fernanda, Investigadores de la Universidad Católica Andrés Bello (Caracas) con “*El hombre en la teoría de la administración: antropología y ética en el ámbito de la organización y gerencia de empresas*” publicado en el año 1998, a través del cual y bajo una concepción ética, filosófica y antropológica, se analiza cómo ha sido visto el hombre desde las diversas concepciones teóricas de esta disciplina científica, generando una profunda reflexión.

Otro autor con un aporte significativo, dado que de manera amplia logra presentar un diagnóstico del sector de la Pequeña y la Mediana Empresa en Venezuela, lo constituye el Dr. Tomás Páez, con la presentación de su obra el año 2004, titulada “*Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa de Venezuela y Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación*”. Es un producto también proveniente de una Investigación formal realizada en el ámbito de la

Universidad Central de Venezuela, Caracas, y que se convirtió en un referente clave, por su información estadística pionera en su género para este sector empresarial.

En el caso de la experiencia de los autores como investigadores y docentes de pregrado, postgrado y doctorado, en aras de nuestra contribución a la construcción de ese discurso gerencial y administrativo, se presenta la visión del equipo de perspectiva integral al realizar esta actividad investigativa en el área propia de desempeño (programas de postgrados en administración y gerencia tanto de la Universidad de Carabobo, Venezuela, como de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México, a nivel de especialización, maestría y doctorado) considerando planteamientos de diversos autores Morles, Rojas y Vivas (1991); Chacín y Briceño (2002); Mujica y Correa (2004), las Normativas de diferentes universidades latinoamericanas en las últimas décadas, entre otros, en los cuales se ha incentivado la unicidad o sentido holístico del uso operativo de los métodos para el abordaje metodológico de la investigación:

- a. La necesidad social como la generadora de los requerimientos de la investigación en el campo de las ciencias administrativas. por los cambios contextuales y tecnológicos.
- b. El impacto y la incidencia de la investigación en el campo de la gerencia y la administración como contribución al bienestar social.
- c. La búsqueda de la satisfacción de los requerimientos de los cinco sistemas de interacción social en el contexto de la Economía 4.0: Educativo, Económico, Ambiente, Gobiernos y Comunidad, sobre todo considerando nuestros países en vías de desarrollo, en Latinoamérica, (Modelo de la Quintuple Hélice).
- d. La optimización de procesos productivos de bienes y servicios en base a las propuestas de investigación que se traducirán en: creación de riquezas y generación de valor, obtención de divisas para el país, empleo y bienestar social- económico en general, con los elevados y paradójicos niveles de pobreza en Latinoamérica.
- e. La orientación del proceso investigativo buscando conciliar la pertinencia de la investigación con respecto al interés del participante y los requerimientos del medio externo referentes al estudio de las organizaciones y la gerencia, considerando el aporte al desarrollo local, regional o nacional a través del Modelo de la Quintuple Hélice.
- f. El abordaje de la metodología considerando aspectos tales como:
 - Las diversas concepciones acerca de tipos y niveles de investigación (la tolerancia en su coexistencia).
 - Las diferentes perspectivas epistemológicas y metodológicas: *atributos de sus paradigmas. Alcances de sus rupturas*
 - Los cambios acontecidos en el pensamiento administrativo y los enfoques emergentes: su revisión permanente
 - Los métodos para abordar la investigación en la administración: *posturas presentes y aceptadas.*

En los países en vías de industrialización, las escuelas de administración o gerencia han hecho más énfasis en el aprender la aplicación de las teorías venidas de otros contextos y los docentes se

dedican a enseñar la aplicación de las mismas o a evaluar a las mismas, es decir se privilegia la ingeniería administrativa, tal como hemos venido mencionando.

Ahora bien, gran cantidad de la bibliografía que ha venido definiendo el discurso gerencial latinoamericano (las realizadas por los autores mencionados en párrafos precedentes), considera la necesidad de establecer estudios teóricos y de campo, que conlleven a la deconstrucción de las Teorías Administrativas que han emergido en los últimos treinta años a nivel mundial y que se construya una teoría administrativa contextualizada dentro de lo local y lo global. Es una de las formas de lograr esa aplicabilidad gerencial tan esperada en estos países; es decir, se impone la necesidad de teorizar, de hacer aportes teóricos, de innovar, de generar conocimiento partiendo de la realidad contextual.

Tal como lo planteábamos en Mujica; Tortolero; Chacón; y Jiménez (2005), ante estos requerimientos contextuales emergen normativas conducentes a crear la cultura de pertinencia social de la investigación entre los actores universitarios. Cuando hemos iniciado alguna actividad investigativa en localidades o comunidades, social y económicamente deprimidas, una de nuestras metas es la de apoyarlos en su formación, educación y desempeño como ciudadanos integrales, pero también como emprendedores y empresarios, dado nuestra área de conocimiento.

Igualmente que esta interacción nos permite darnos una interpretación de lo que acontece en esa realidad de las unidades de producción bajo esa situación. Pero que hasta hace poco nos concentrábamos principalmente en las empresas formales.

En este sentido, las universidades, han venido trabajando en pro de la conformación de los parques tecnológicos como herramienta clave de desarrollo empresarial, haciendo énfasis, tal como hemos venido diciendo en la relación universidad-investigación-tecnología que a su vez ha conllevado a una estrecha sistematización de las relaciones del binomio universidad-empresa incentivando a la promoción de empresas de distintas modalidades y a diferentes niveles de la sociedad: PyMES, cooperativas, microempresas. En este sentido ha sido recurrente e importante promocionar la idea, de la necesidad de la dotación de instalaciones donde se pueda incentivar la creación de dichas unidades productoras de bienes, servicios y tecnología, generada de la alianza universitaria-empresarial (Spin-off, Spin-out).

A esto hay que agregarle lo que se ha señalado en relación a la economía informal, lo cual es plasmar nuestra iniciativa social como función transversal en la docencia, investigación y extensión, expresión evidente de la responsabilidad social institucional universitaria, lo cual se concreta en los cambios en los diseños curriculares, incluyendo asignaturas y actividades acreditables a los planes de estudios vinculados con creatividad e innovación, gestión de PyMES y microempresas, programas para el desarrollo y formación de emprendedores así como los espacios para laboratorios de prácticas gerenciales han venido conllevando a la creación de incubadoras y aceleradoras de empresas. También se ha propiciado por iniciativa de los propios investigadores, el acercamiento con comunidades, tal como se menciona en párrafos anteriores, para los efectos de contribuir desde esta área de conocimiento (administración y gerencia) a la formación de su capital humano para que puedan afrontar las exigencias del contexto cada vez más exigente y complejo y puedan mejorar su nivel de vida.

A continuación se presenta un resumen de ese desarrollo evolutivo en el campo de la administración y la gerencia en Venezuela, que a cierto modo visibiliza lo que se ha

venido haciendo, realizando una retrospectiva tomando como referente a autores como Cartay (1987); Lucena (1990) y de Ortega (1997), visiones presentadas por estos autores respectivamente, acerca de la conformación del mercado interno de Venezuela, la conformación de la fuerza laboral venezolana y la aparición en paralelo de las Escuelas de Formación Gerencial y Administrativa en el país.

En relación a esto último, tal como se recoge en Mujica et al (2006, 2010), quien sobre lo planteado por diversos autores, entre ellos Ortega, (1997, pp. 45-47), describe que a la par de los cambios sociales y económicos del país, en relación al campo de las Ciencias Administrativas, fluye información proveniente de las primeras décadas del siglo XIX, acerca de los Programas de Estudio de las Escuelas Federales, orientadas a instruir a administradores de negocios y contabilistas para trabajar en la actividad económica del momento: Gerencia, Banco y Administración Pública (1835).

Posteriormente estos estudios se comenzaron a impartir en las llamadas Academias de Comercio (1904) una vez que desaparecieron los mencionados Colegios Federales. Esto último se proyecta en el período de la Venezuela pre-petrolera 1914-1925 (Lucena, 1982, p. 102). Ésta etapa se presentaba con un alto porcentaje de la población constituida por campesinos y peones (71,6 por ciento de la fuerza de trabajo) casi en su totalidad analfabeta y donde los últimos vestigios de modernización lo constituían las Casas de Comercio (dedicadas a la exportación de productos agropecuarios así como la importación de bienes terminados), los Talleres Artesanales, algunas Fábricas (textiles, y alimentos) y la Construcción (referidas a las instalaciones petroleras, que iniciaban actividades), seguros empleadores del capital humano formado en las referidas Academias.

Según Lucena (Ob. Cit.), se llega a la Venezuela petrolera con unos leves cambios en la anterior estructura de la actividad económica, dándole ahora paso a la burguesía comercial y financiera, así como al incremento de las inversiones extranjeras por la vía de las empresas petroleras que se instalaban en el país. Esto forma parte del inicio de otra etapa en ese proceso de conformación de las estructuras organizativas empresariales modernas en Venezuela.

Tal como veremos a continuación. Decíamos en ese momento, a la par que en los Estados Unidos tenía su apogeo el *taylorismo* con sus innovadores (para el momento) principios, en Venezuela comenzaban a llegar las transnacionales con sus esquemas organizacionales, y sistemas administrativos afianzados en los principios *taylorianos* cuya motivación principal se fundamentaba en el empirismo, la racionalidad instrumental, la verificabilidad, clara expresión del positivismo prevaleciente, dando pie a los primeros soportes del pensamiento administrativo a través de esas prácticas gerenciales y sobre las bases de las nacientes teorías de la administración científica.

Así se consagra en el hombre ligado a la empresa, la cultura nativa propia del venezolano con los aportes provenientes del exterior. Lo cual de un hecho de necesidad por la emergencia misma de la naciente industria petrolera y el fortalecimiento de los sectores empresariales ya existentes, precisamente por ese auge de actividad petrolera, la academia, pero esta vez universitaria, se involucra, y es así que La Universidad Central de Venezuela, pionera en Latinoamérica (De la Vega, 1998, p. 213) en acogerse a la corriente positivista, es también una de las pioneras en implementar los estudios formales en Administración y Gerencia en 1940 a través de Estudios Libres de Economía (1940) y en la Opción (Mención) de Administración Comercial y Hacienda, incluidas en la Carrera de Economía adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas y

Sociales en la mencionada Universidad, hasta el año 1956, cuando se crea la Carrera de Administración Comercial y Contaduría Pública como tal. (Ortega, Ob. Cit., pp. 49-50).

Ahora bien, Mujica, Ibáñez y Castillo (2015) expresan que sí el paradigma prevaleciente en el *Alma Mater venezolana*, precisamente desde el punto de vista de aplicación (instrumental, cuantitavista) y desde el punto de vista filosófico es el positivismo, lógicamente su resultado serían *sujetos incluidos y recursivos* de ese espíritu ideológico, que se extendía a lo largo y ancho de las diferentes organizaciones tanto públicas como privada que existían y las que comenzaban a predominar en el país a la par de la principal industria, como lo era la petrolera y otras que emergían impulsadas por esta coyuntura.

Ya en Mujica (2010), decíamos que esa postura que se asume en cuanto al discurso tradicional presente en el proceso de aprendizaje formal de la Administración se reflejaba en otra cita textual que Gómez-Samper y Pérez (1986), hacían de Rodríguez (1985) y éste a su vez de Mayor (1985), donde se hace referencia de los estudios formales de Administración en Latinoamérica, reseñando a la Escuela de Minas de Medellín (Colombia):

...El investigador, al explorar los programas académicos cursados por estos ejecutivos –ingenieros, encontró que ellos recibieron una intensa formación en las técnicas administrativas (Administración Científica de Taylor). Es importante acotar que los cursos sobre el particular fueron introducidos en los currículos de la Escuela de Minas en los años treinta...Al examinar el papel de estos ejecutivos en sus empresas, encontró que aquellos introdujeron importantes innovaciones asociadas con estas técnicas de Taylor y que desarrollaron estrategias de manejo del personal consistentes en aquel conjunto de valores... (p. 32)

Lo anterior, mostraba claramente el carácter cuantitativo *hipotético-deductivo* del proceso de *enseñanza- aprendizaje* de la administración en América Latina. De allí el discurso y su énfasis en términos evidentemente positivista de sus enunciados y aplicaciones tal como lo expresaba Gómez-Samper y Pérez (1986)...”Son varios los factores que contribuyen a la alta calidad sistémica de los mejores postulados en Administración de América Latina: el rigor de los estudios, particularmente con *métodos cuantitativos* y economía, el cual emplea la capacidad analítica del educando” (p. 43)

Este énfasis se dirige definitivamente hacia las posturas tradicionales que han prevalecido en las ciencias administrativas localizadas en la América latina y evidentes en su práctica discursiva. Del mismo modo, refuta la presunción de la nula o poca producción intelectual en el campo de la administración y la gerencia, por cuanto hay conocimiento experiencial derivado de la práctica gerencial en las empresas de la época y de las subsiguientes hasta el día de hoy, al igual que el involucramiento del conocimiento tácito, proveniente de las actividades académicas en el campo de la administración iniciadas en las primeras décadas, hasta alcanzar el ámbito universitario en nuestra primera alma mater, con la correspondiente filosofía y método emergente.

De este modo se ha intentado de manera enunciativa, mas no taxativa inventariar una muestra de autores, sin embargo hay muchos más, que desde las Universidades latinoamericanas, tanto públicas como privadas han venido y continúan dándolos sus valiosos aportes en el campo de la Administración y debidamente contextualizado.



Capítulo segundo:

Bosquejo de la construcción de la teoría general de la administración.

2.1 Nota previa introductoria

Las teorías de administración que integran la Teoría General de la Administración (TGA) fueron propuestas como una respuesta a los problemas que enfrentan **las organizaciones**. Todas tienen vigencia, debido a que representan alternativas diferentes a problemas empresariales, permiten entender el funcionamiento de las organizaciones en cinco aspectos: 1) las tareas, 2) la estructura, 3) las personas, 4) el ambiente y 5) la tecnología. La globalización mundial como etapa de madurez del capitalismo ha generado la aparición exponencial de problemas novedosos que enfrentan las organizaciones, la búsqueda de soluciones las obliga a incorporar estrategias y la adopción de uno o varios enfoques administrativos que les permita alcanzar sus objetivos. Con el crecimiento de las organizaciones su funcionamiento se vuelve complejo, y debe responder a los cambios rápidos e inesperados del entorno, para llevarlas a cabo se requieren personas con varias **competencias** y profunda especialización para mantener la coordinación, seguimiento y control, de los recursos económicos tanto para el administrador como sus subordinados.

Para el administrador es un reto incorporar las tareas, la estructura, las personas, el ambiente y la tecnología en mayor o menor medida en la organización, cada tarea administrativa requerirá el conocimiento y habilidad reflexiva para entender varias variables, actuar de inmediato y predecir los cambios y transformaciones inciertas. En este contexto los eventos (internos y externos) y los grupos formales e informales, (internos y externos), generan exigencias sociales: de clientes, de proveedores, de agencias. Por esta razón debe desarrollar la habilidad para discernir información contradictoria, que le facilite realizar un diagnóstico certero, para tener una visión integral, identificar los problemas y resolverlos, para que la organización mantenga un estatus competitivo frente a otras. El trabajo del administrador debe estar dirigido a la alta dirección para incorporar a los subordinados, alcanzar los objetivos y si es el caso mantener la rentabilidad de los accionistas, un servicio, un producto, etc.

La problemática que presentan las organizaciones y la necesidad permanente para actualizar el quehacer administrativo, frente al nacimiento de nuevos sectores, tan subjetivos como el del “conocimiento (...), ha generado analistas simbólicos como ingenieros, gestores, consultores profesores y profesionales de los medios de comunicación que incorporan los principios administrativos y que están siendo desplazados por la nueva generación de “máquinas pensantes” (Martín, Carnoy, 2001, pp 38-39) frente a esta disyuntiva el trabajo nos lleva a plantear ¿Por qué la Teoría General de la Administración está en permanente cambio? La vigencia de cada propuesta teórica nos obliga a una búsqueda para analizar las características socioeconómicas que han contribuido a la conformación de la Teoría General de la Administración (TGA) moderna. El objetivo es identificar los supuestos teóricos para resolver problemas organizacionales en cada etapa histórica. Bajo el supuesto de que: La TGA es una teoría relativa integrada por las principales teorías administrativas surgidas en épocas pasadas hasta la era de la información, constituye un componente estratégico, táctico y operativo, capaz de conducir las organizaciones modernas hacia la competitividad, “en estas condiciones la competitividad de las empresas debe ser de interés común entre gerencias, sindicatos y trabajadores y el involucramiento un factor para ganar en productividad y calidad”. (Graciela Bensusán et al., 1995, 65)

2.2 Los orígenes y evolución de teoría general de la administración (TGA).

En los documentos más antiguos se describe que los hombres han encontrado una forma rudimentaria para administrar los recursos económicos, desde un listado sencillo, hasta las más complejas estrategias. Las teorías de administración formales se empiezan a proponer a mediados del siglo XIX y siglo XX. La integración de la Teoría General de la Administración (TGA) se ha construido a través de su recorrido histórico integrado por el pensamiento de personajes, formas de organización administrativa, y eventos económicos. El origen de la TGA fue el pensamiento filosófico, más adelante dos organizaciones permiten describir su funcionamiento, la Iglesia Católica y la organización militar; los métodos e innovaciones aparecen con la Revolución Industrial; su cuerpo conceptual fue resultado el pensamiento de los economistas liberales y las prácticas ejecutadas por los primeros industriales y empresarios.

En la concepción de la TGA está presente la influencia de filósofos como Sócrates, Platón y Aristóteles. Sócrates, abordó los problemas políticos y sociales de su época, Platón en la *República*, expone su punto de vista sobre la forma de gobierno democrático y la relación de los negocios públicos y Aristóteles en *Política* hace un primer análisis formal del funcionamiento de la organización y su relación con el poder "... estudia la organización del Estado y distingue tres formas de administración pública, a saber: *monarquía* o gobierno de una sola persona (que puede acabar en tiranía); *aristocracia* o gobierno de una élite (que puede degenerar en oligarquía); *democracia* o gobierno del pueblo (que puede convertirse en anarquía)." (Idalberto Chiavenato 1999, p.27).

La filosofía moderna, también influye en su formación, destacan Bacon y Descartes. Bacon expuso uno de los principios de la administración, siguiendo *planes racionales* para la búsqueda de evidencias, en administración se conoce como: "principio de la prevalencia de lo principal sobre lo accesorio". La importancia de la investigación empírica en la administración. En su propuesta sobre "las bases de la investigación empírica moderna, sustituyendo la deducción y el pensamiento especulativo por la observación directa de los hechos, siguiendo planes racionales en la búsqueda de evidencias que sustentaran sus hipótesis de trabajo, para alcanzar un conocimiento más seguro y confiable" (INEGI, 2005, p. 13) basado en el método experimental e inductivo y facilita el discernimiento de lo simple a lo complejo para la eficiencia del quehacer administrativo. Descartes y su propuesta de las *coordenadas cartesianas*, en *El discurso del método*, presenta los principios cartesianos estos se convierten en los principios de la administración moderna: división del trabajo, orden, control, etc. El poder, orden y organización la administración lo aprehende de Thomas Hobbes en *Leviatán*, explica que el pueblo renuncia a sus derechos naturales en favor de un gobierno, el poder conferido le permita al Estado³ imponer orden, organizar la vida social y garantizar la paz. La autoridad, reglas y convivencia en las organizaciones se toma del pensamiento de Jean Jacques Rousseau, en *El Contrato social*, describe el contrato social como un convenio en el que los individuos reconocen la autoridad igual sobre todos, de un conjunto de reglas, de un régimen político o de un gobernante, los individuos viven cordial y pacíficamente, sin fricciones entre sus semejantes, pero la vida en sociedad lo corrompe. Los cambios económicos y sociales excluyen los ideales metafísicos de la influencia filosófica, porque se aleja del estudio de las organizaciones, el desarrollo económico de la sociedad presenta la lucha antagónica en las organizaciones económicas es Karl Marx y Engels, en *Manifiesto comunista*, que describen la

³ El Estado que nace de este pacto social, con el tiempo se transforma en un monstruo que amenaza la libertad de la sociedad.

dominación económica del hombre, el poder político y su relación con el Estado, más adelante el marxismo presenta las leyes objetivas del desarrollo económico de la sociedad.

La TGA incorpora la forma de funcionamiento de dos instituciones. La administración de la Iglesia católica con su organización simple y eficiente controla la enorme organización mundial, bajo una cabeza ejecutiva, también se incorpora el modelo de la estructura de la organización eclesiástica con sus numerosos principios y normas, su jerarquía de autoridad, su estado mayor y su coordinación funcional. La organización militar también influyó en la administración, al contribuir con varios principios que la teoría clásica asimilaría e incorporaría más adelante.

La organización lineal como principio de unidad de mando, forma parte de la teoría de la administración, aplicado a la función de dirección entre el subordinado y el superior, la escala jerárquica, se refiere a los niveles de mando, de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad. La vigilancia del campo de batalla, condujo a la planeación y control centralizados paralelos a las operaciones descentralizadas. El estado mayor (staff) para asesorar al mando (línea) militar, actuaban libremente entre la planeación y la ejecución de las operaciones. Los oficiales formados en el estado mayor se transferían posteriormente a posiciones de mando, para asegurar la experiencia. El principio de la dirección, todo soldado sabe lo que se espera de él y aquello que debe hacer (explicar el objetivo, y verificar que se ha comprendido). A comienzos del siglo XIX Carl von Clausewitz en *Tratados sobre la guerra y los principios de la guerra*, inspiró a los teóricos de la administración, e incorporaron, la disciplina como requisito básico en la administración, planeación para lo que llama “decisiones científicas” y no decisiones intuitivas. Las decisiones deben basarse en la probabilidad y no sólo en la necesidad lógica. “El administrador debe aceptar la incertidumbre y planear de manera que pueda minimizarla”. (Idalberto Chiavenato, 1999, p 30).

La Revolución Industrial⁴ en sus dos etapas (revolución del carbón y el hierro- revolución del acero y la electricidad) originó en un siglo cambios económicos políticos y sociales, modificando la estructura de las organizaciones. La incorporación de la máquina de vapor en las empresas, transformó la producción, gestó una nueva concepción del trabajo. En la revolución del carbón y del hierro. 1) la mecanización de la industria y la agricultura, se incorpora a la empresa la máquina de hilar, el telar hidráulico, el telar mecánico y la máquina desmontadora de algodón⁵. Sustituyó el trabajo del hombre y del animal. La administración incorporó los procesos manuales de producción de la época. 2) la aplicación de la fuerza motriz a la industria, al incorporar la máquina de vapor los talleres se convirtieron en fábricas y el auto abrió la industria de las comunicaciones. 3) el desarrollo fabril. El artesano y talleres desaparecen para dar lugar al obrero y a las empresas basadas en la división del trabajo. 4) El transporte y las comunicaciones. La navegación de vapor, las ruedas propulsoras se sustituyeron por la locomotora, se construyen las vías férreas y se populariza el transporte, el telégrafo y teléfono anuncian el desarrollo tecnológico en la incorporación de las organizaciones.

Durante la segunda etapa de la revolución industrial, (en la revolución del acero y la electricidad), la incorporación del conocimiento científico a la industria acelera las transformaciones, se sustituye el hierro por el acero, el vapor por la electricidad, se adoptan los derivados del petróleo como fuente de energía. Se desarrollan máquinas automáticas y hay un alto grado de especialización del trabajo, se transforma el transporte y las comunicaciones. Las fabricas

⁴ La Revolución industrial inició en Inglaterra y se extendió por el mundo.

⁵ La desmontadora de algodón procesaba 1000 libras de algodón mientras que el esclavo 5 libras de algodón en el mismo tiempo.

empiezan a producir en serie, esta forma de producción permite que, a partir de 1880, Daimler y Benz construyen automóviles en serie en Alemania, Dunlop fabrica el neumático, Henry Ford el modelo T. Estos métodos desarrollan nuevas formas de organización capitalista, y la administración incorpora las novedosas formas de administración y la dirección de empresas. Las empresas de socios solidarios, formas de organización comercial y financiera (su capital proviene de las ganancias del capital industrial) toman parte activa de la dirección de los negocios y la aparición del capitalismo financiero, creando monopolios, fusiones⁶, casas matrices (*holding companies*) y expansión de la industrialización a nivel mundial. Con estos acontecimientos aparece la primera división de la gestión del cambio que le imprime una dinámica de carácter organizativo a las nuevas organizaciones originadas por las fusiones y las adquisiciones.

La tecnología⁷ que se emplea en las organizaciones principalmente en las que están en la industria de la producción, intensifica el carácter social del trabajo, traducidos en ritmos de producción rígidos, normas estrictas de comportamiento y mayor interdependencia, modifica las formas de tradicionales de producción, las operaciones se especializan en tareas específicas, pero los obreros se desconocen otras operaciones, y el producto final. Se presentan problemas relacionados al rendimiento en el trabajador y en los equipos del trabajo. Los capitalistas se preocupan de la solución de los problemas de aspectos tecnológicos y de la producción, para aumentar la producción en el menor costo. Se rompe el vínculo entre la sociedad y el trabajador, el capitalista se distancia del obrero, los obreros con salarios bajos causan problemas de tipo social y reivindicativo. Las nacientes legislaciones laborales que buscaban defender la salud y la integridad física de los trabajadores, los obliga a adoptar la administración en la gerencia de las empresas industriales, más adelante y en menor medida la gestión de personal y la coordinación de la actividad productiva.

Para obtener la cooperación de los trabajadores las funciones directivas se transforman de normas de control a normas de represión, así aparece una nueva organización moderna. Para explicar los fenómenos empresariales principalmente microeconómicos, convergen las ideas filosóficas y económicas basadas en datos empíricos. En las ideas de los economistas clásicos son la base del pensamiento administrativo presente. (Chiavenato, 1999, pp. 35-36). De la propuesta de Adam Smith en *La Riqueza de las Naciones*, la administración incorpora el principio de la especialización de las tareas y el estudio de tiempos y movimientos, la planeación, el control y la remuneración de los trabajadores en el proceso de la producción, el estudio de los tiempos y movimientos, como un medio para obtener el incremento en la producción, se retoman de James Mill en *Elementos de economía política*, David Ricardo en *Principios de economía política*, estudia el trabajo, el capital, el salario, la renta, la producción y los precios. El pensamiento filosófico contribuye con el concepto del control, orientado a evitar hurtos en las empresas con John Stuart Mill, en *Principios de la economía política*. Estos elementos permiten que más adelante Taylor y Gilbreth desarrollan como la base de la *Teoría de la Administración científica*.

⁶ Las fusiones han evolucionado desde inicio del capitalismo hasta la actualidad, las fusiones y adquisiciones están cuidadosamente diseñadas para asegurar un ajuste estratégico entre las dos compañías, la tarea de integrar ambas organizaciones continúa siendo algo complicado, más incluso que en el pasado. Una forma de superar este reto es tratar el proceso de integración como una iniciativa de gestión del cambio de amplio alcance para ambas compañías. (Timothy J. Galpain & Mark Herndon, 2001, pp 45-50).

⁷ La tecnología transforma las organizaciones y con la incorporación de las máquinas en las fábricas cambia rápidamente las relaciones del trabajo en la empresa.

El capitalismo toma fuerza con los monopolios (Du Pont, Rockefeller, Morgan, Krup, etc.,) la producción a gran escala utilizando grandes concentraciones de máquinas y fuerza laboral, crea problemas en la organización del trabajo, el ambiente, la competencia económica y la calidad de vida. Karl Marx explica el valor, en su teoría del valor del trabajo en el capital, relaciona el valor del trabajo, la jornada laboral y el salario. A comienzos del siglo XX los esfuerzos de las empresas se dirigen a la introducción de métodos y procesos de racionalización del trabajo. La actuación de los empresarios consolidó los elementos para la administración, cuando inician la integración vertical de las empresas, surgen los primeros imperios industriales que necesitaban ser dirigidos por gerentes profesionales, para organizar la red de producción, distribución y venta. Con personal especializado en cada segmento (marketing) implantando una organización de tipo funcional, constituido por departamento de producción, departamento de ventas, departamento técnico para el diseño y desarrollo del producto y un departamento financiero. Con estos hechos está configurada la TGA.

2.3 Enfoques clásicos de la administración.

El enfoque clásico operacional. (Teoría de la Administración Científica y Teoría Clásica de la Administración).

El enfoque clásico de la administración científica surge a principios del siglo XX, desde el corazón del proceso productivo, es desarrollado por ingenieros. Sus propuestas son procedimentales y cuantitativas. La Teoría de la Administración Científica es propuesta por Frederick Winslow Taylor a través de la llamada escuela de la administración científica, hace énfasis en la importancia de las tareas.

Es el primer paradigma de presentar la administración como ciencia a través de la Organización Racional del Trabajo (ORT) y plantea los principios de la administración científica. La Teoría Clásica de la Administración propuesta por Henri Fayol hace énfasis en la estructura, presenta la primera Teoría de la Organización, los elementos y principios de la administración

El enfoque clásico de la administración humanista es revolucionario conceptual en la Teoría Administrativa, sus propuestas se describen en la Teoría de las Relaciones Humanas, se sustenta en conceptos teóricos de las ciencias sociales principalmente en la psicología y específicamente en la psicología del trabajo que tiene su origen en el siglo XX, porque analiza el trabajo y la adaptación del trabajador al trabajo.

Sus estudios los centra en las relaciones humanas por los resultados del experimento Hawthorne, frente a una sociedad industrial en busca de la posición del trabajador como elemento primordial para realizar las funciones básicas de la organización industrial.

Es un enfoque estructural surge por la necesidad de precisar las organizaciones cuya finalidad es organizar las actividades de las empresas para dirigirlas con eficiencia. A través de la Teoría de la Burocracia, esta teoría hace énfasis en la estructura, la otra teoría que integra el enfoque es la Teoría Estructuralista que hace énfasis en las personas y el ambiente.

A) El enfoque clásico de la administración científica.

El enfoque clásico de la administración científica⁸ surge a principios del siglo XX, desde el corazón del proceso productivo, desarrollado por ingenieros. Sus propuestas son

⁸ El enfoque clásico de la administración científica es criticado por considerar el funcionamiento de la organización formal de manera simplificado, ignora la organización informal; la ausencia de trabajos experimentales capaces de dar

procedimentales y cuantitativas. *La Teoría de la Administración Científica* es propuesta por Frederick Winslow Taylor a través de la llamada Escuela de la Administración Científica, hace énfasis en la importancia de las tareas. Es el primer paradigma de presentar la administración como ciencia a través de la Organización Racional del Trabajo (ORT) y plantea los principios de la administración científica. *La Teoría Clásica de la Administración* propuesta por Henri Fayol, hace énfasis en la estructura, presenta la primera *Teoría de la Organización*, los elementos y principios de la administración.

A) Teoría clásica de la Administración Científica, o La escuela de la administración científica.

En el siglo XX los ingenieros desarrollaron los primeros trabajos sobre administración. El estadounidense *Frederick Winslow Taylor*. Funda *la escuela de la administración científica*, que se preocupa de aumentar la eficiencia de la empresa, a través de la racionalización del obrero. El europeo *Henri Fayol*, desarrolla *la teoría clásica*, propone el aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y la aplicación de principios científicos generales de la administración. La administración científica fundada por Taylor y sus seguidores, principalmente por ingenieros que aplican estos principios a sus negocios, constituye el primer intento de formular una teoría de la administración. A través de lo que denominó la escuela de la administración científica. Su preocupación por crear una ciencia de la administración comenzó con la experiencia concreta e inmediata del trabajo de los obreros y el énfasis en las tareas.

Taylor se dedicó exclusivamente a *la racionalización del trabajo de los obreros*, y definió los principios de administración aplicables a todas las situaciones de la empresa, a través de las actividades *procedimentales de la organización*, para alcanzar la organización racional. Para racionalizar el trabajo del obrero, La organización racional del trabajo se basa en el análisis del trabajo operacional, para identificar los “tiempos muertos” y hacer el estudio de tiempos y movimientos, en la división de las tareas y en la especialización del trabajador. Se buscaba la eliminación del desperdicio, la ociosidad de los obreros y la reducción de los costos de producción. El diseño de cargos y tareas hacía énfasis en el trabajo simple y repetitivo de las líneas de producción y montaje, la estandarización y las condiciones de trabajo que aseguraran la eficiencia.

Bajo este esquema la única forma de obtener la colaboración de los obreros fue la implementación de los planes de incentivos salariales y de premios por producción, basados en el tiempo estándar (eficiencia= 100%) y en la convicción de que el salario constituye la única fuente de motivación para el trabajador (hombre económico). Más adelante se involucró al supervisor, el jefe, el gerente o el director para involucrar esos niveles más elevados, los ingenieros de la administración científica empezaron a preocuparse por aquellos principios de la administración capaces de determinar el comportamiento de los gerentes y jefes.

La escuela de la administración científica fue el primer paso en la búsqueda de una teoría administrativa. La crítica que se le hace a la escuela de la administración es la especialización del obrero mediante actividades procedimentales (principalmente en el área de producción) hasta el punto de que su mecanicismo robotiza al obrero y lo convierte en un apéndice de la máquina industrial, olvidándose del funcionamiento de otras áreas de la empresa.

base científica a sus afirmaciones y principios, el mecanicismo de sus actividades con una visualización de la organización como de un sistema cerrado.

B) La Teoría Clásica de la Administración.

La *teoría clásica de la administración* (1903) considera a la administración como una ciencia, propuesta por Henri Fayol, a través de *la Teoría de la organización*, primero define las funciones básicas de la empresa, el concepto de administración (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y propone los principios generales de administración, para ser aplicados como procedimientos universales en cualquier tipo de organización o empresa. Describe la estructura como la organización de un cuerpo cuyas partes (órganos) se interrelacionan. En su *Teoría de la organización* se propone la especialización de las partes, la división del trabajo vertical (niveles de autoridad) y horizontal (departamentalización) por último, el establecimiento de su coordinación, para garantizar la armonía del conjunto y, alcanzar la eficiencia de la organización. Adicional existen órganos de línea (línea de autoridad) y órganos de staff (prestación de servicios y consultoría).

Para explicar mejor el concepto de administración, los dos autores proponen los elementos de la administración (o funciones del administrador), que conforman el denominado proceso administrativo. El enfoque normativo y prescriptivo en los principios de administración, (procedimiento) de cómo debe proceder el administrador en determinadas situaciones.

C) El enfoque clásico de la administración humanista.

El enfoque clásico de la administración humanista es una respuesta a la civilización industrial, que lleva a las empresas a preocuparse sólo por su supervivencia financiera y la necesidad de alcanzar una mayor eficiencia, para alcanzar las ganancias previstas y no a la cooperación humana.

De allí que el conflicto al interior de la empresa (objetivos de la organización versus objetivos individuales de los participantes) requiera un tratamiento preventivo, para que se incorporen las relaciones humanas, porque la organización funciona con personas, los estudios que relacionan la productividad y el ambiente laboral, en una civilización industrial para examinar problemas humanos, sociales y políticos como consecuencia de esta sociedad moderna industrializada con tecnología. Los resultados del experimento Hawthorne generan un nuevo marco conceptual para una teoría (clásica) de las relaciones humanas que concibe a la fábrica como un sistema social.

a) Teoría clásica de las relaciones humanas.

La teoría de las relaciones humanas (1932) llamada también escuela humanística de la administración se desarrolló por el estadounidense Elton Mayo y sus seguidores y fue reactiva y opositora a la Teoría clásica de la administración. La *Teoría de las relaciones humanas* surgió del experimento de Hawthorne⁹ sus conclusiones marcan el surgimiento de una nueva teoría administrativa, basada en valores humanísticos orientada hacia las personas, se desarrolló una nueva concepción respecto de la naturaleza humana: el hombre social.

Se introducen nuevas variables en la administración como: la integración social, el comportamiento social de los trabajadores, las necesidades psicológicas y sociales, la atención a nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales y la

⁹ El experimento de Hawthorne marcó – durante sus cinco años de duración – el surgimiento de una nueva teoría administrativa basada en valores humanísticos, se desligó totalmente de la propuesta anterior – orientada hacia la tarea y la estructura – para orientarse hacia las personas.

organización informal, el despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, el énfasis en los aspectos emocionales e inconscientes del comportamiento de las personas, la importancia del contenido de los cargos y las tareas para las personas, y los desempeños de los trabajadores. Es indispensable conciliar y armonizar las dos funciones básicas de la organización industrial: la función económica (producir bienes o servicios para garantizar el equilibrio externo) y la función social (brindar satisfacciones a los participantes para garantizar el equilibrio interno). Se verificó que la formación de grupos y los procesos grupales pueden ser manipulados a través de algún estilo de liderazgo y comunicación. Los estudios sobre el liderazgo y el desempeño de los subordinados, mostraron la excelencia del liderazgo democrático. Otros estudios se centran en las características personales del líder, concluyeron que el estilo de liderazgo debe seleccionarse en función de variables (como fortalezas del administrador, de los subordinados y de la situación).

Los estudios sobre la comunicación indicaron la importancia de este elemento en las relaciones entre las personas y su desempeño. En los primeros estudios de la motivación humana (teoría de campo e inventario de las necesidades humanas básicas) formalizaron la noción de ciclo motivacional y su manifestación como satisfacción, frustración o compensación. Así, se alcanzó la noción de objetivos individuales y su influencia en la moral y la actitud de las personas y grupos. La organización informal es estudiada tanto en sus características como en sus orígenes. La dinámica de grupo y el profundo interés en los grupos informales fueron otros aspectos típicos de esta escuela.

En síntesis, en la teoría de las relaciones humanas se genera lineamientos teóricos sobre las relaciones humanas puntuales dentro de la empresa, para integrar las relaciones sociales y economicistas a través de la administración: 1) La influencia de la motivación humana, 2) El Liderazgo, 3) La comunicación, 4) La organización informal, 5) la dinámica de grupo. Como toda corriente de oposición inflexible, esta teoría presentó profundas distorsiones y limitaciones (visión inadecuada de los problemas de las relaciones empresariales, limitación en el campo experimental y parcialidad en las conclusiones) que la llevaron gradualmente a cierto descrédito.

C) El enfoque estructural de la administración.

A principios del siglo XX el funcionamiento de las grandes organizaciones de la época gesta nuevos valores y nuevas exigencias que terminan de definir el capitalismo y sus elementos: la aparición del Estado nación centralista, la economía monetaria, la combinación de los factores económicos, el mercado de la fuerza laboral, el pensamiento de la ética protestante (enfatisa que: *el trabajo es un don de Dios y el ahorro como forma de evitar la vanidad y la ostentación*). El enfoque estructuralista rebasa el enfoque clásico de la administración científica y el enfoque clásico de la administración humanista, la visión intra-organizacional y la visión inter-organizacional, involucró la organización y sus relaciones con otras organizaciones dentro de una sociedad más extensa, hace énfasis en la estructura genera nuevos conceptos teóricos, a través de la Teoría de la burocracia (modelo burocrático de la organización) y la Teoría estructuralista.

a) Teoría de la burocracia (Modelo burocrático de la organización).

A principios del siglo XX el sociólogo alemán Max Weber, describió el funcionamiento de las grandes organizaciones de su época que las denominó burocracias, con nuevos valores y nuevas exigencias que terminan de definir el capitalismo y sus elementos: la aparición del Estado nación centralista, la economía monetaria, la combinación de los factores económicos, el mercado de la

fuerza laboral, el pensamiento de la ética protestante (enfatisa que el trabajo es un don de Dios y el ahorro como forma de evitar la vanidad y la ostentación).

El modelo burocrático de la organización propuesto por Max Weber, es una respuesta a las prácticas administrativas inhumanas e injustas de la Revolución Industrial. Su objetivo es organizar las actividades de las empresas y dirigirlas con mayor eficiencia, hace énfasis en la estructura de las organizaciones.

El modelo burocrático de Max Weber (1864-1920) y sus seguidores fue profundamente estudiado y analizado en todas sus características, en busca de inspiración para formular una nueva teoría administrativa, ofrecía varias ventajas, ya que el éxito de las burocracias en nuestra sociedad se debe a innumerables causas. Para Weber es para que la organización sea eficiente, para alcanzar esta eficiencia, se necesita adscribir con anticipación la forma que deben ejecutarse las tareas. Estas características van a conformar el conocimiento de la estructura de la organización. Están dirigidas a la previsión del comportamiento humano, estandarizando el desempeño de los participantes. A través de las siguientes actividades: 1) carácter legal de las normas y reglamentos, 2) carácter formal de las comunicaciones, 3) carácter racional y división del trabajo, 4) impersonalidad de las relaciones, 5) jerarquía de la autoridad, 6) rutinas y procedimientos estandarizados, 7) competencia técnica y meritocracia, 8) especialización de la administración, que se independiza de los propietarios, 9) profesionalización de los participantes 10) completa previsión del funcionamiento.

De tal forma que se asegure la racionalidad en el logro de objetivos de la organización, precisión en la definición del cargo, rapidez en las decisiones, interpretación unívoca, uniformidad de rutinas y procedimientos, continuidad de la organización, reducción de la fricción entre las personas, coherencia, subordinación de los integrantes nuevos a los más antiguos, confiabilidad, beneficios desde el punto de vista de las personas en la organización.

Con todo, la racionalidad burocrática, el desconocimiento de las personas que participan de la organización y los propios dilemas de la burocracia, señalados por Weber, constituyen problemas que este tipo de organización no consiguió resolver de modo adecuado. Las disfunciones del modelo burocrático weberiano buscaban alcanzar la máxima eficiencia, pero llevaron a la ineficiencia de la organización, a pesar de todas sus limitaciones y restricciones, la burocracia es una de las mejores alternativas de organización, probablemente muy superior a otras que se intentaron durante el siglo XX.

...esta forma de expansión industrialista proveniente de los centros (las empresas conglomeradas transnacionalizadas), logran una eficiencia operativa en el horizonte mundial que difícilmente puede ser igualada por las empresas nacionales de la misma periferia. (Fernando Jeannot, 1990, p.21).

b) Teoría estructuralista de la administración.

La teoría estructuralista surgió en la década de 1950, esta teoría hace énfasis en tres variables: la estructura, las personas y el ambiente. La teoría estructuralista es una derivación de los análisis que hicieron los autores de la teoría de la burocracia, quienes intentaron conciliar las tesis propuestas por la teoría clásica y por la de las relaciones humanas, para interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, con el concepto de macro-sociedad, es decir, la sociedad organizacional, caracterizada por la interdependencia de las organizaciones. De allí surge un nuevo concepto de organización y un nuevo concepto de hombre: el hombre organizacional, que desempeña roles simultáneos en diversas organizaciones.

El análisis de las organizaciones desde el punto de vista estructuralista utiliza un enfoque múltiple y globalizante: abarca la organización formal y la informal. Toma en cuenta el efecto de las recompensas y las sanciones materiales y sociales en el comportamiento de las personas, también los diferentes tipos de organizaciones (empresas industriales, comerciales, de servicios, ejércitos, organizaciones religiosas, partidos políticos, universidades, hospitales, etc.), incluye los diferentes niveles jerárquicos en el análisis organizacional y las relaciones externas de la organización con otras organizaciones (análisis interorganizacional).

El análisis organizacional facilita entender el enfoque múltiple y globalizante por el uso de tipologías organizacionales, (Etzioni, Blau y Scott sugieren tipologías sencillas y unidimensionales para analizar y comparar las organizaciones). Para evaluar el desempeño de las organizaciones, los objetivos organizacionales representan las intenciones de éstas, y su logro demuestra hasta qué punto las organizaciones son eficaces y exitosas.

La teoría estructuralista inicia los estudios ambientales, porque entiende que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con su medio ambiente. Estudia los diversos estratos ambientales y define los ambientes por las partes pertinentes del ambiente general. Hasta este momento *La teoría administrativa* vigente tenía de una concepción de sistema cerrado y únicamente estudiaba los aspectos internos de la organización, esta teoría también analiza las discrepancias con sus conflictos y dilemas organizacionales, que provocan tensiones y antagonismos e involucran aspectos positivos y negativos, en las organizaciones y demanda soluciones novedosas e innovadoras y cambios en la organización. La teoría estructuralista es una teoría de transición hacia la teoría de sistemas.

2.4 Los enfoques neoclásicos de la administración

El enfoque neoclásico se integra por la Teoría de la Administración Neoclásica también conocida como la Escuela operacional o Escuela del Pensamiento Administrativo. Se introduce la planeación, organización, los principios generales de administración aplicados a la organización y control. Y la Teoría de la administración por objetivos (APO). Hace énfasis en los objetivos sus características, su importancia dentro de la planeación estratégica y táctica.

A) El enfoque neoclásico de la administración.

El enfoque de la Administración Neoclásica se integra con la *Teoría neoclásica de la administración* se conoce también como la Escuela operacional. Introduce el proceso administrativo, constituido por cuatro funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control. La teoría de la Administración por objetivos.

a) Teoría neoclásica de la administración o Escuela operacional.

La teoría neoclásica surgió por el crecimiento exagerado de las organizaciones, busca dar respuesta al dilema de la centralización versus descentralización, Está orientada hacia los factores que conducen a la decisión de descentralizar, así como también a las ventajas y desventajas que produce esta descentralización.

La teoría neoclásica de la administración también es conocida como *la escuela operacional* o *el proceso administrativo*, la teoría neoclásica de la administración integra los conceptos administrativos de varias teorías administrativas. En primer lugar, *los postulados clásicos de la administración*, (Los principios generales de administración aplicados a la planeación es definir el

objetivo y flexibilizar la planeación para que exista coherencia entre los resultados y los objetivos), como un intento de definir a la administración como una técnica social básica.

Los postulados clásicos de la administración, implica que el administrador conozca, 1) los aspectos técnicos y específicos de su trabajo y 2) los aspectos relacionados con la dirección de personas dentro de las organizaciones. De esta forma las funciones del administrador están dirigidas a la aplicación del proceso esas funciones administrativas forman el llamado **proceso administrativo**: a) la planeación, b) la organización, c) la dirección y d) el control. El administrador debe entender la planeación en conjunto para poder ejecutar el proceso.

La planeación es la función administrativa que determina los objetivos con anticipación, y qué debe hacerse para alcanzarlos. El establecimiento de objetivos es el primer paso de la planeación. Hay una jerarquía de objetivos para conciliar los diferentes objetivos simultáneos en una empresa, los cuales van desde los objetivos organizacionales hasta las políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas. En cuanto a su cobertura, la planeación puede darse en tres niveles: estratégico, táctico y operacional. Existen cuatro clases de planes: procedimientos, presupuestos, programas o programaciones y reglas o reglamentos.

La organización es la función administrativa agrupa las actividades necesarias para realizar lo planeado. Organización es la función administrativa que se ocupa de agrupar todas las actividades necesarias para ejecutar lo que se planeó. La organización implica tareas, personas, órganos y relaciones. En cuanto a su alcance, la organización se presenta en tres niveles: global (diseño organizacional), departamental (diseño departamental) y nivel de tareas y operaciones (diseño de cargos y tareas). De esta manera las actividades de las organizaciones se clasifican en tres niveles: el global (diseño organizacional), el departamental (diseño por departamentos) y el operacional (diseño de cargos y tareas). Bajo esta premisa definen el concepto de organización formal, como “un conjunto de posiciones funcionales y jerárquicas, orientadas a la producción de bienes y servicios” (Chiavenato, 1999, p 209). Los principios fundamentales de la organización para que se realice la actividad administrativa y se facilite la dirección son: división del trabajo, especialización, jerarquía, distribución de la autoridad y la responsabilidad.

La dirección se fundamenta en los conceptos de autoridad y poder, es la función administrativa que debe realizar el administrador para orientar e indicar el comportamiento de las personas en función de los objetivos por lograr. Esta función administrativa, es una actividad de comunicación, motivación y liderazgo, porque se dirige a las personas, para integrar las actividades de la dirección, la actividad departamental (gerencia) y la actividad operacional (supervisión).

El control es la función administrativa que busca asegurar que lo planeado, organizado y dirigido cumplió realmente los objetivos previstos. El control está constituido por cuatro fases: establecimiento de criterios o estándares, observación del desempeño, comparación del desempeño frente al estándar establecido y acción correctiva para eliminar desviaciones o variaciones. En cuanto a su cobertura, el control puede darse en tres niveles: estratégico, táctico y operacional.

La actuación del administrativo se debe llevar a cabo, para ejecutar la dinámica que permite llevar a cabo las actividades de las organizaciones formales, de acuerdo a los tipos de organización, la departamentalización y el proceso administrativo para que la actuación del administrador permita alcanzar el objetivo de las organizaciones.

El administrador debe conocer las características esenciales de la organización formal, para identificar *el tipo de organización formal* (división del trabajo, especialización, jerarquía,

distribución de la autoridad y responsabilidad y racionalidad) y actuar en función de tres los tres tipos: lineal, funcional y línea-staff.

La organización formal presenta exigencias internas y externas, el administrador de la organización formal puede desarrollar una especialización vertical (mayor número de niveles jerárquicos) y una especialización horizontal (mayor número de órganos especializados: departamentalización).

La departamentalización como forma de control que debe realizar el administrador. El concepto de departamentalización en la teoría de la administración neoclásica consiste en combinar o agrupar en departamentos específicos las actividades que realiza la organización, presenta varios tipos: por funciones, por productos o servicios, por localización geográfica, por clientela, por fases del proceso, por proyectos y por ajuste funcional, cada función presenta características, que influyen en la selección de la departamentalización adoptada en cada organización.

El proceso administrativo como una habilidad del administrador para llevar a cabo las cuatro funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control. Es un proceso dinámico e interactivo, responde a la habilidad, pericia y conocimiento del administrador para determinar por anticipado qué debe hacerse y cuáles objetivos (existe una jerarquía de objetivos para conciliar los diferentes objetivos simultáneos que se presentan en una empresa: los objetivos organizacionales, la política, las directrices, las metas, los programas, los procedimientos, los métodos y las normas) deben alcanzarse a través de la planeación (la planeación puede desarrollarse en tres niveles: estratégico, táctico y operacional) y sus cuatro fases gerenciales, la toma de decisiones para realizar las acciones futuras y la determinación de los planes: los procedimientos, los presupuestos, los programas o programaciones y las normas o reglamentos.

El control de las actividades se realiza a través de las técnicas relacionadas con la planeación: son el cronograma, el diagrama de Gantt y el PERT (Program Evaluation Review Technique). Las principales técnicas relacionadas con la organización son el cronograma (clásico, vertical, diagonal, sectorial, circular, de barras, histograma y de responsabilidad lineal) y el flujograma (vertical y horizontal).

El control como función administrativa garantiza que lo planeado, organizado y dirigido cumpla realmente los objetivos previstos. Se facilita con el establecimiento de estándares o criterios, la observación del desempeño, la comparación del desempeño con el estándar establecido y la acción correctiva para enmendar los desvíos o variaciones, puede ejercerse en tres niveles: estratégico, táctico y operacional. Los principios generales aplicables al control son la garantía del objetivo; la definición de los estándares; el principio de excepción y el de acción.

b) La Teoría de la Administración por Objetivos (APO)

La administración por objetivos surgió en la década de 1950 como consecuencia de las transformaciones del ambiente y las exigencias del entorno tanto externas como internas que demandaban las organizaciones y los problemas que empezaron a enfrentar. Se generan varios modelos con características y autores diferentes de los que se llamó la Administración Por Objetivos (APO), se puede sintetizar de la siguiente manera: “establecimiento conjunto de los objetivos para cada departamento, entre el gerente de área y el gerente general; interrelación de los objetivos de cada departamento; elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control; sistema continuo de evaluación, revisión y reanudación de los planes;

participación activa de la dirección; fuerte apoyo del staff, en especial durante los primeros periodos". (p 438)

El éxito del sistema se basa en los objetivos. La planeación estratégica equivale a la planeación global y a largo plazo que orienta todo el sistema; por tanto, debe desdoblarse y detallarse en planes tácticos, los cuales se desdoblan, a su vez, en planes operacionales. Durante la evolución de varios ciclos, dependiendo de los gerentes. Para implementarla, es necesario realizar una cuidadosa evaluación crítica, pues tienen claro que la APO no es un remedio para todos los males de la organización.

B) El enfoque del comportamiento en la administración.

a) Teoría del Comportamiento en la Administración: 1) estilos de administración, 2) sistemas de administración, 3) sistema social cooperativo, 4) Proceso decisorio (Teoría de las decisiones), 5) El hombre administrativo, 6) El comportamiento organizacional

Las transformaciones y los cambios que se identificaban en las organizaciones y las personas en una nueva dinámica social y económica, marcan el inicio de la aplicación del conocimiento psicológico en las organizaciones, a través de lo que se conoció como la psicología organizacional en la administración. Surgió en 1947 se basa en nuevas proposiciones acerca de la motivación humana, Para los teóricos de la Teoría del Comportamiento, principalmente las contribuciones de McGregor, Rensis Likert, Maslow y Herzberg, el administrador necesita conocer los mecanismos motivacionales para poder dirigir adecuadamente a las personas, de aquí se deriva un pilar fundamental de la Teoría del Comportamiento.

i) Estilos de administración (Teoría X de la administración y Teoría Y de la administración).

La Teoría X y Y se aplica a las empresas a través de un estilo de dirección basado en medidas dirigidas a las personas. Douglas McGregor es el teórico más importante compara dos estilos antagónicos de administrar, un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmática al que denominó teoría X, y el otro estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano al que llamó teoría Y.

Teoría X de la administración. La Teoría X de la administración se plantea a partir de una serie de premisas respecto a la naturaleza humana, en donde se describe que: el hombre es indolente y perezoso por naturaleza, al hombre le falta ambición, el hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general, de los objetivos de la organización, su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro. Su dependencia lo hace incapaz de autocontrolarse y auto-disciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas premisas refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización. La teoría X representa el estilo de administración propuesto por la Administración científica de Taylor, la teoría clásica de Fayol y la burocracia de Weber. La teoría X lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. El acto de aplicar uno u otro enfoque de manera enérgica, agresiva, o suave según Douglas McGregor son formas diferentes de aplicar la Teoría X de manera encubierta para manipular.

Teoría Y de la administración. Esta teoría Y es la concepción moderna de la administración, también se basa en premisas sin preconcepciones con respecto a la naturaleza humana: el hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo, aprende bajo ciertas condiciones, no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarla. Las personas no son por naturaleza pasivas o contrarias a las necesidades de las empresas, éstas tienen potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir capacidades. La capacidad creativa (potencialidades intelectuales) para la solución de problemas empresariales está presente en las personas.

La teoría Y de administración propone una administración altamente participativa y democrática, basado en valores humanos y sociales por objetivos que realza la iniciativa individual, porque la motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presentes en las personas. La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejores objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.

ii) Sistemas de administración.

Los sistemas de administración propuestos por Rensis Likert. Su propuesta parte de la idea de que la administración varía en función a las organizaciones que cambian por las condiciones sus condiciones internas y externas, así se integran todas las características que se presentan en las empresas y las organizaciones, se definen cuatro sistemas administrativos: 1) Autoritario coercitivo, 2) Autoritario benevolente, 3) Consultivo y 4) Participativo. Cada sistema, se ejecuta con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. Para Likert es importante evaluar el comportamiento humano en la organización, a través del Modelo de organización de las variables. A las variables administrativas las denomina variables causales (estilo de administración, estrategias, estructura organizacional, tecnología empleada, controles, políticas y liderazgos etc.). A los elementos del comportamiento las denomina variables intervinientes (lealtad, capacidad, actitudes, comunicaciones, interacción efectiva, toma de decisiones, etc.) Las variables de resultado (satisfacción productividad, ganancia y calidad). Las variables intervinientes dependen de las variables causales e influyen en las variables de resultado final.

iii) Sistema social cooperativo.

El antecedente de la *Teoría del comportamiento*, lo encontramos en la Teoría de la cooperación propuesta por Chester Bernard (1939) en esta propuesta el autor señala que las personas interactúan entre ellas para alcanzar sus objetivos con mayor facilidad y se esta manera se ejercen mutua influencia y originan las relaciones sociales.

En este sentido las organizaciones son sistemas cooperativos basados en la racionalidad. Una organización existe cuando cumple tres condiciones: interacción entre dos o más personas, deseo y disposición para la cooperación, y tener un objetivo. Para alcanzar este objetivo, el gerente administrativo debe combinar la eficacia y la eficiencia.

iv) Proceso decisorio (Teoría de las decisiones).

La *Teoría del comportamiento* concibe la organización como un proceso decisorio, este proceso es propuesto por Herbert Simon con la Teoría de las decisiones. De acuerdo a esta teoría,

cada persona participa de forma racional y conscientemente, escogiendo alternativas y tomando riesgos. El proceso decisorio concibe la organización como un sistema de decisiones, donde la persona decide en función de su percepción de las situaciones, procesan información y toman decisiones.

La teoría de las decisiones, es un proceso de seis pasos que tiene que ejecutar quién toma las decisiones para alcanzar objetivos, aplicar estrategias y obtener resultados. Debido a que el proceso decisorio es complejo y depende de las características personales del agente que decide, de la situación en la que está inmerso y de la manera como la percibe, de debe aprender el proceso de la toma de decisiones.

v) El hombre administrativo.

La teoría del comportamiento en la administración hace énfasis en lo que denomina “el hombre administrativo” y no en el hombre económico (teoría clásica) o en el hombre social (teoría de las relaciones humanas). El hombre administrativo busca la manera satisfactoria de realizar un trabajo, cuando el desempeño de la organización esté por debajo de ese nivel, se iniciará una nueva búsqueda de las soluciones.

En síntesis, el comportamiento organizacional estudia el funcionamiento y dinámica de las organizaciones y el comportamiento de los grupos y los individuos dentro de ellas, porque en las organizaciones se deben coordinar los objetivos individuales y organizacionales, para evitar que los objetivos organizacionales, priven a los individuos de la satisfacción de sus objetivos personales, o viceversa, esto se hace con cinco acciones: a) relaciones de intercambio. Cuando el individuo ingresa en la organización y permanece en ella cuando espera que sus satisfacciones personales sean mayores que sus esfuerzos personales, sin no están en equilibrio, el trabajador se vuelve propenso a abandonar las organizaciones., b) incentivos a la cooperación. La organización ofrece estímulos para mantener su cooperación de los trabajadores, pero deben cumplir con características que responden a la organización., c) Teoría del equilibrio organizacional. Integra postulados básicos para que se pueda dar el equilibrio entre los objetivos organizacionales y personales a través de los estímulos como el retorno esperado para los empleados, los inversionistas, los proveedores y los clientes., d) clases de participantes. En esta teoría todos los participantes de la organización (socios del negocio) tienen los incentivos en función a sus contribuciones, de acuerdo al lugar que ocupan como socios en el negocio: (Empleados-trabajo-salario), (inversionistas-acciones-rentabilidad), (proveedores-servicios-precio) y (clientes-compra de productos-precio)., e) La Teoría de la aceptación de la autoridad, propuesta por Chester I. Bernard, (contrarias a las propuestas por la Teoría clásica), en la que expone de manera medular que: la autoridad reposa en la aceptación o en el consentimiento de los subordinados.

b) La Teoría del Desarrollo Organizacional (DO).

La Teoría del Desarrollo Organizacional (DO) aparece en los años sesenta, como respuesta al cambio ocurrido en las organizaciones, y a la incapacidad de las estructuras de las organizaciones convencionales, para adecuarse a las nuevas circunstancias. Sus cimientos teóricos están en la Teoría del comportamiento en la administración (1957) pero incorpora la dinámica grupal y la modificación del comportamiento, para estudiar la organización como un todo dinámico para entender su cultura organizacional, cambio organizacional y desarrollo organizacional (fases).

El desarrollo organizacional (DO) es un cambio planeado (Wendell, L; French y Cecil H. Bell Jr.), apoyado por la alta gerencia para solucionar los problemas en la organización mediante

un diagnóstico y los equipos de trabajo coordinados por un consultor facilitador y el empleo de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada al comportamiento que incluye la acción y la investigación, se implanta un proceso que asegure que las ocho etapas se lleven a cabo, con el apoyo de la alta gerencia y un consultor (1. Decisión de la empresa para realizar el cambio, 2. Diagnóstico de las necesidades de la gerencia, 3. Obtención de los datos apropiados, 4. Retroalimentación de los datos y confrontación, 5. Planeación de la acción y solución del problema, 6. Desarrollo de equipos, 7. Desarrollo intergrupales, 8. Evaluación y seguimiento).

Para realizar las actividades del Desarrollo Organizacional las empresas utilizan *varias técnicas*, pero las más utilizadas son: 1) Técnicas de intervención para individuos a través del laboratorio de sensibilidad, esta se realiza con grupos de entrenamiento. 2) Técnica de intervención para dos o más personas, esta técnica es la más utilizada se hace a través del Análisis Transaccional¹⁰, 3). Técnica de intervención para equipos o grupos. Esta técnica es la más importante que utiliza la Teoría del Desarrollo Organizacional, para equipos o grupos a través de la consultoría de procedimientos y desarrollo en equipo. 4) Técnicas de intervención para las relaciones intergrupales. Esta técnica se hace con relaciones de confrontación para modificar el comportamiento dirigida por un externo para las participaciones de grupos antagónicos. 5) Técnicas de intervención para la organización como totalidad más usada en las organizaciones es la Retroalimentación de datos para mejorar las operaciones de toda organización.

Los Modelos de la Teoría del Desarrollo Organizacional (DO) son diversos, y con estos se construyen estrategias esquemas y secuencias, destacan por su importancia algunos modelos: *Managerial Grid* (Estructura o malla gerencial) de Robert R. Blake y Jane S. Mouton modelo concibe a la empresa como un sistema complejo, analiza su totalidad y para conocer su excellence gap (brecha de excelencia). La excelencia empresarial se alcanza a través de seis funciones de la empresa: recursos humanos, administración financiera, operaciones (producción), marketing, investigación y desarrollo. Este modelo presupone que el administrador de una empresa resuelva dos asuntos: la producción (resultado de las actividades) y las personas (jefes, colegas, o aquéllos cuyo trabajo él dirige), se utiliza una malla que está compuesta de dos ejes: el eje horizontal representa la producción y el eje vertical la preocupación por las personas.

El modelo de Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch es una aportación a la Teoría del Comportamiento, para la *Teoría del Desarrollo Organizacional* con un modelo de diferenciación e integración. El modelo parte de que la organización es un sistema, se basada en las demandas del ambiente y sus confrontaciones para que la organización realice las transacciones planeadas.

c) Teoría tridimensional del desarrollo de la eficacia gerencial.

El modelo conceptual de la Teoría Tridimensional o la Teoría Tridimensional del Desarrollo de la eficacia gerencial, de William J. Reddin, se basa en el supuesto de que la actuación del gerente debe ser eficaz y eficiente. El gerente eficiente (hacer las cosas de manera correcta, resuelve problemas, cuida los recursos, cumple su deber y reduce costos) el gerente eficaz (hacer las cosas correctas, produce alternativas creativas, optimiza la utilización de recursos, obtiene resultados y aumenta las utilidades). Los cuatro estilos básicos son: integrado, dedicado, relacionado y separado.

¹⁰ El análisis transaccional busca el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales, se utilizan el estado del yo, las transacciones. *Estados del yo*. Existen tres estados del yo, que son las tres posiciones típicas como se manifiesta el “ego” en las relaciones con otras personas. *Transacciones* (paralelas, cruzadas y posiciones de vida).

d) Enfoque sistémico de la administración.

El enfoque sistémico de la administración es expansionista, explica que todo fenómeno de la empresa parte de otro mayor, la posición del fenómeno es una condición necesaria, pero no siempre para que se produzca el efecto. En este enfoque se incorpora la cibernética, la teoría matemática y la teoría de sistemas.

e) Teoría Cibernética de la Administración.

La Cibernética¹¹ ha introducido a la administración sus conceptos, sus productos, su operación (como máquinas, computadores, etc.) Algunos conceptos de la cibernética fueron rápidamente incorporados a la Teoría General de la Administración:

- 1) el concepto de sistemas -su clasificación, propiedades, jerarquías y la representación, entrada (input), salida (output), procesamiento, caja negra (*black box*), retroalimentación (*feedback*), homeostasis e información-
- 2) el concepto de información, se asocia con el dato y la comunicación se convierte en un componente importante en la organización, (se deriva la Teoría de la información) proporcionó una visión más amplia para entender los fenómenos de información y comunicación dentro de las organizaciones, e introdujo otros conceptos en la administración que poco a poco se fueron generalizando: redundancia, entropía y sinergia, comunicación e informática.

La introducción de la cibernética en la administración facilita la automatización¹² procedimental de las operaciones humanas y a través de la informática permite al hombre realizar varias operaciones en menor tiempo, pero esta revolución lleva a las organizaciones hacia la Era de la Informática, para facilitar el manejo de un mayor “volumen y la diversidad del conocimiento, (...) con la base de conocimiento que se requiere para funcionar con eficacia en los mercados laborales flexibles, no importa cuál sea el trabajo, también es cada vez más compleja (Martin Carnoy, 2000, P 31.)

f) Teoría matemática de la administración.

La incorporación de la teoría matemática es reciente en el campo de la administración. El origen de la Teoría matemática de la administración tienen sus bases en cuatro trabajos: 1) la Teoría de los juegos de Von Neumann y Morgenstern (1947) por el desarrollo de la Teoría Estadística de la Decisión (1954), a través de las propuestas de R.D. Luce H. Raiffa de la universidad de Harvard y R. Howard, de la Universidad de Stanford. 2) el estudio del Proceso Decisorio de Simon, con el surgimiento de la Teoría de las decisiones, la importancia de la decisión, en la dinámica organizacional para la Teoría del comportamiento y el éxito en la organización. 3) La existencia de decisiones programables propuesta por Simon¹³. 4) El desarrollo de las computadoras permitieron aplicar las técnicas matemáticas con gran rapidez. Las matemáticas se incorporaron a través de la enseñanza del proceso decisorio, en especial cuando las decisiones son programables,

¹¹ La cibernética creada por Norbert Wiener (1943-1947) surge en la época en la que también se proponía la Teoría de los Juegos, la teoría matemática de la información y la Teoría General de Sistemas de Ludwig von Bertalanffy (1947).

¹² La automatización intensiva en las organizaciones está provocando un impacto socio-económico en las empresas fabriles (de producción) en las organizaciones comerciales y las organizaciones financieras, principalmente en la banca.

¹³ Herbert Simon clasifica las decisiones en dos clases: cualitativas (no son programables y sólo se toman por el hombre) cuantitativas (programables y pueden ser tomadas por el hombre que aprende el procedimiento o por las máquinas)

principalmente porque facilita el aprendizaje de estas ejecuciones a través de la Investigación de Operaciones (IO) como una de las alternativas de los métodos cuantitativos, y otras técnicas como la Teoría de los juegos, la Teoría de las colas, la Teoría de los diagramas, la programación lineal, la probabilidad y estadística matemática, y la programación dinámica, su aplicación está predominantemente orientada hacia los niveles organizacionales próximos a la esfera de ejecución, y se relaciona de modo exclusivo con las operaciones y tareas que debe hacerse en la organización.

g) La Teoría de Sistemas en la administración.

La Teoría de Sistemas en la administración se origina en la Teoría General de Sistemas desarrollada por L. Von Bertalanffy con su estudio sobre los sistemas abiertos de física y biología, de la misma forma que un ser vivo para alcanzar un estado de equilibrio, tienen fronteras o límites más o menos definidos, formulan objetivos y se caracterizan por la morfogénesis. Bajo tres premisas básicas: *los sistemas existen dentro de los sistemas, los sistemas son abiertos, y las funciones de un sistema dependen de su estructura.* Con estas tres premisas se facilita hacer un análisis amplio y profundo de las organizaciones, consideradas como sistemas abiertos, pues su comportamiento es probabilístico y no determinista; estas forman parte de una sociedad mayor y están constituidas por partes menores, que guardan una interdependencia entre sí.

Edgar H. Schein, en Psicología organizacional, propone la relación de los aspectos que debe considerar una teoría de sistemas, en la definición de organización. La organización debe considerarse como sistema abierto, con objetivos, con varios subsistemas mutuamente dependientes en un ambiente dinámico con múltiples nexos, con estas características encontramos los modelos propuestos por Daniel Katz y Robert L. Khan, estos investigadores desarrollan un modelo de organización con varias características: un sistema abierto, una clase de sistema social, una cultura y un clima organizacional, una dinámica del sistema. Otro modelo es el sociotécnico de Tavistock, propuesto principalmente por sociólogos y psicólogos del Instituto de las Relaciones Humanas, este modelo integra un sistema sociotécnico estructurado sobre dos subsistemas: un técnico y social, este enfoque concibe la organización como una combinación de tecnología (exigencias de la tarea, ambiente físico, equipo disponible) y subsistema social (sistema de relaciones entre quienes realizan la tarea).

h) El enfoque situacional de la administración.

El enfoque situacional de la administración marca la etapa moderna de la TGA, destaca que la eficiencia organizacional no se alcanza con un solo modelo organizacional, las organizaciones dentro de ambientes variados. La contribución de las diversas teorías administrativas se sintetiza en la teoría situacional.

La teoría situacional en la administración es la última teoría que se integra a la TGA, tiene su antecedente inmediato a la Teoría de Sistemas, que había incorporado las teorías más importantes (administración científica, clásica, de las relaciones humanas, de la burocracia, estructuralista, neoclásica, del comportamiento, matemática cibernética y la general de sistemas). Integra las investigaciones que explican cómo funcionan las empresas en condiciones de contingencias externas, pueden considerarse oportunidades, imperativos o restricciones, estos factores externos influyen en la estructura y los procesos internos de la organización.

Las recientes investigaciones que se han incorporado en esta teoría son: de Alfred Chandler Jr., sobre estrategia y estructura organizacional; de Tom Burns y G. M. Stalker, sobre organizaciones mecanicistas y orgánicas; de F.E. Emery y E. L. Trist sobre los contextos

ambientales; de Paul R. Lawrence y J. W. Lorsch sobre las organizaciones, sus ambientes y tecnologías, el enfrentamiento de la organización versus ambiente, Investigación; de Joan Woodward sobre organización versus tecnología.

La teoría situacional profundiza su análisis en el ambiente externo e interno, para explicar el ambiente general o multivariado, que junto con la tecnología influye en las organizaciones. Aunque las organizaciones inicialmente escogen sus ambientes, después son condicionadas por ellos; esto las obliga a adaptarse a cada ambiente para sobrevivir y crecer., por esta razón el conocimiento sobre el ambiente, con las nuevas condiciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales, legales, demográficas y ecológicas que existen en el ambiente general. El proceso administrativo experimenta un redimensionamiento, y las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control se reconceptualizan en los tres niveles: operacional, intermedio e institucional. Se amplían, sobre todo, los conceptos de eficiencia y eficacia.

También se integra el diseño organizacional (nuevas perspectivas), la estructura matricial, organización por equipos, enfoque en redes y el hombre complejo. Se comprobó que las organizaciones son sistemas abiertos enfrentados al mismo tiempo a la racionalidad técnica. Las organizaciones constan de tres niveles: el nivel institucional, el nivel intermedio y el nivel operacional. El diseño organizacional empezó a encuadrarse desde un enfoque situacional orientado a las demandas ambientales y tecnológicas, sin descuidar factores, como la tarea y las personas involucradas.

La teoría situacional introdujo una nueva concepción sobre el ser humano: el hombre complejo, formulado a partir de los conceptos sobre **motivación y liderazgo**, aportó nuevos elementos acerca de los incentivos a través de la Teoría de la Expectativa y la aplicación de varios paradigmas administrativos, confirma que varias teorías administrativas son válidas en determinadas situaciones y circunstancias. Por ejemplo, podemos mencionar las nuevas teorías de la credencialización y el capital humano que buscan explicar el mismo fenómeno; la diferencia en el ingreso salarial de las personas por el nivel educativo. Las dos visiones concuerdan de que el salario de una persona depende del nivel de productividad, sin embargo, tienen visiones opuestas sobre la relación entre escolaridad y productividad. (Ricardo Estrada, 2011, p. 41)

Reflexión. Después de realizar un análisis de las principales teorías administrativas, podemos afirmar que son válidas, en determinadas situaciones y circunstancias, las teorías clásicas y varios de sus supuestos siguen siendo vigentes. La construcción teórica de la TGA se ha realizado con argumentos que han solucionado problemas de las organizaciones, durante diferentes etapas históricas de formación, consolidación y maduración del capitalismo, sin embargo, las propuestas teóricas siguen siendo específicas y relativas a cada momento histórico. No existe una Teoría General de la Administración universal porque este cuerpo teórico se integra con varias teorías que han evolucionado con el tiempo y las circunstancias en que funcionan las organizaciones.

En la era de la información y el desarrollo tecnológico también las principales teorías administrativas han evolucionado, han facilitado la transferencia del **capital intelectual**, de la persona a la organización y de esta forma la habilidad de los trabajadores se convierte en el mayor componente del valor en la empresa, concebido como el principal elemento estratégico, táctico y operativo, capaz de conducir la organización hacia la competitividad, en las nuevas relaciones de trabajo como lo describe Manuel Castells.

La sociedad industrial se construyó sobre la socialización de las masas campesinas y artesanas en la gran empresa y el trabajo estandarizado. La sociedad red se funda en el movimiento inverso: la individualización y disgregación del trabajo. Se sustituye la socialización del trabajo por la especialización productiva en un sistema inestable de subcontratación, de prestaciones de servicios limitadas en el tiempo y el espacio, de trabajo de información y de intercambio y de redefinición constante de las relaciones de cooperación y competencia. (Martín, Carnoy, 2001, 11).



**SEGUNDA PARTE:
ANÁLISIS EPISTEMOLÓGICO
BASADO EN EL ENFOQUE DEL
COMPROMISO DINÁMICO**



Capítulo tercero: Calidad Total

3.1. Plano de las configuraciones conceptuales

¿Qué se entiende por calidad?, ¿existe la calidad?, ¿cuál es el nivel deseable de calidad? Al respecto se responde que, existe un estándar específico del modelo ideal de calidad, es decir, una realidad convencional construida, en este caso, para un producto o servicio determinado que se elabora para la satisfacción de necesidades y deseos. Así, el productor tiene que cumplir con esas especificaciones; en caso contrario, no tendrá nada que ofrecer al mercado. Ahora bien, ¿hasta qué punto ese patrón de calidad está en la conciencia del individuo, es decir lo ha incluido en la misma y pasa a formar parte de su modo de vida, de su mundo? Es aquí que entra en juego ese concepto de aceptación de la cultura de calidad. Cuando el individuo integra a su conocimiento esas reglas que hasta cierta forma regularán su vida cotidiana.

En todo este orden de ideas se pudiera definir a la calidad como “...El conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de él. En este sentido se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto...” (Gutiérrez, 1989, p. 23). Entonces, hablando de la esencia de la palabra “calidad” y de los elementos involucrados en ella, se nota que no es tan sencillo su enunciado, por cuanto detrás de ella hay connotaciones y significados que la llevan a la complejidad en su interpretación.

Cuando se busca deslindar la cantidad de su expresión intangible, se determina lo qué es la calidad. Pudiera decirse que en determinado momento la *calidad* es muy difícil medirla, tanto así que Pedro Demo (1988, p. 25) sostiene que a las Ciencias Sociales se les ha dificultado su medición, es de ese modo que tomando en cuenta lo tangible (cantidad), lo que está demás en atributos o cualidades, es *calidad*. Es lo que sencillamente se observa en las prácticas gerenciales actuales, con los indicadores de desempeño en su proyección de valor, que agrega cada una de las actividades en la producción del bien o servicio respectivo; más específicamente, cualquiera de los indicadores, desde el punto de vista económico o financiero, lo puede mostrar y sirve de base para una determinada toma de decisión, producto de una previa interpretación.

Los diversos estudios realizados sobre los procesos de la calidad, por autores como Deming y Juran, entre otros, están basados en un fondo histórico de una serie de cambios que perfectamente se reflejan en la sociedad. En esta serie de cambios se muestra un vuelco total hacia el individuo, un retorno a la subjetividad, es cuando se concretan cambios drásticos a nivel global.

En las llamadas “Escuelas Administrativas”, los métodos comúnmente usados son los Taylorianos y Fayolianos, formando parte de la vida cotidiana en adelante. Los estudios de catedráticos como Shewhart y Deming, conducen a la percepción de formas idóneas de gerenciar la calidad, que se adecúan a los nuevos procesos administrativos y, es así como, se palpan las emergentes prácticas gerenciales en un entorno de nuevo cuño, donde se tiende hacia el proceso administrativo, pero éste último entendido como un todo, donde convergen todos los recursos que van desde los elementos tangibles (recursos líquidos, etc.) y, también, los cada vez más numerosos intangibles (valor agregado, marca, creatividad). Inmersos en esta lógica, entonces, se parte de los orígenes mismos de la corriente de la calidad.

Sin pretender afirmar continuidad de los hechos o una especie de “evolución” en los enfoques, se puede llegar a una especie de categorización o calificación de la *razón* en el estudio y gestión de la “calidad”, sobre todo si se parte de los hechos que forman el antecedente de los

estudios de la calidad, tomando el criterio y texto de Mario Gutiérrez, catedrático de la División de Investigaciones del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (1989), quien ubica al Movimiento de la Calidad antes *de y en* la *Sociedad Industrial*, aquí, en este trabajo, añadimos que también pertenece a la *sociedad Post- Industrial*.

A) *Movimiento de la calidad pre-industrial*

De esta manera, tanto en la época artesanal como en la Industrial, el control de la calidad, es decir, la aprobación o no del trabajo o servicio realizado, se fundamentaba realmente en lo *post-facto*, en la aceptación o no del producto al final del proceso; si bien en la etapa preindustrial la relación productor-cliente era estrecha y/o cara a cara, mientras que en la etapa industrial la relación era a través de intermediarios. En este nivel, es cuando a juicio de los autores del presente trabajo, se impone una *racionalidad formal*, por cuanto el producto deviene de un proceso susceptible de una inspección en la cual las funciones están bien definidas; es la época de la implementación de los “controles” y “estándares”. Esto es hacer honor a lo que Max Weber denominaba *Razón Instrumental* (Formal), es decir todo se supeditaba a un plan, a un cálculo; este razonamiento conlleva al fundamento del conocimiento de la calidad.

También es importante señalar una serie de discusiones generada por diversos autores, dentro de esta corriente, que llevaron a la adecuación de técnicas y prácticas a las realidades particulares del contexto respectivo (Gutiérrez, 1989, p.27):

- *Taylor, F.* (1911): “La Administración decidirá las tareas a realizar por parte de los operarios y las metas a alcanzar, el control es actividad propia de los “Supervisores y Capataces”.
- *G.S. Radford* (1922): La inspección examinará el trabajo y revisará acerca de su calidad y errores, esta actividad debe estar en manos de personal especializado en esta área, que propendan al cumplimiento de los estándares y especificaciones establecidas en el diseño. No obstante, todavía se persiste en la racionalidad formal preconizada por Taylor, por cuanto se toma en cuenta el fundamento de división de la tarea, de la especialización, el control de la calidad está a cargo de un grupo determinado de personas, todo está supeditado a manuales y procedimientos para medir la eficiencia, entre otros aspectos.
- *Shewhart, W.A.* (1939): Diversos estudios, conducen al reconocimiento del uso de la teoría de la probabilidad en la predicción de fenómenos en cuanto a su repetición, es la introducción a la variación como hecho real en todo proceso productivo, lo cual lleva al uso de técnicas e instrumentos para su evaluación respectiva.

Si bien son técnicas eminentemente cuantitativas, también se lleva a cabo un proceso hermenéutico, debido a la interpretación necesaria de los resultados expresados en los instrumentos diseñados para ese fin. Pese a lo novedoso para el momento, no era más que una ratificación del paradigma positivista existente y predominante, porque a pesar de usarse unas técnicas para el pronóstico, partían de un hecho que pudiese ser cierto, de propiciar la obtención de un fin propuesto, y del cumplimiento de un plan establecido. No obstante, la información proveniente de estos instrumentos, proveería o agregaría el máximo de valor al proceso en sí y, por ende, al producto y a la organización, ya que, debido a que la calidad es una entidad conceptual, la misma es intangible; sin embargo, siempre y cuando convencionalmente se establezcan parámetros, se pueden determinar niveles de aceptación y rechazo.

En la década de los años cuarenta del siglo XX, con motivo de la II Guerra Mundial, el Departamento de Guerra de los Estados Unidos adopta estas técnicas, para la adquisición de material bélico, dándolas a conocer a sus proveedores. La producción en masa y la premura de los productos, requerían de sistemas que garantizaran la seguridad de los productos bélicos que se estaban procesando. Hay en este momento una fuerte interacción entre las Universidades Americanas, con sus especialistas en Estadísticas relativas a la Calidad de Empresas importantes, y el Gobierno estadounidense, lo cual aseguró una consolidación del *Movimiento de la Calidad*. El paradigma que emerge es la búsqueda de la calidad, reducida a una función más asignada a un departamento o sección en la Organización que a una racionalidad formalizada en el proceso.

En este período se inicia la internalización de la calidad en el Pensamiento Administrativo, se enlazan en el discurso de las Ciencias Administrativas los elementos discursivos de la calidad, en este sentido el dialéctico argumento de Deming al interrelacionar calidad requerida, proceso y competitividad, dentro de una visión holística, recursiva y dialógica, denota el enriquecimiento en el nuevo discurso gerencial en lo que respecta a los actores involucrados. Hacer la correspondencia entre la **calidad**, **costos** y **productividad** dentro de un marco referencial bien definido, da lugar a la contextualización de la gerencia. El pensamiento de los actores involucrados en esta etapa epistemológica, gira alrededor de elementos considerados intangibles. El aporte significativo de la cultura japonesa en lo que se considera la consolidación del movimiento de la Calidad permitirá la transferencia de significados y sentidos a la Gerencia Occidental, instrumentalizando de esa manera un modo de vida para usarlo en otro. El discurso implicado en los saberes que se solapan, pareciera indicar, en sintonía con el contexto, que, para efectos de este estudio, se ha denominado Sociedad Informacional.

Como se dijo en párrafos anteriores, los diversos componentes del discurso gerencial han ido implicándose de la cultura de la calidad a manera de saltos, debido a que el desarrollo del Movimiento de la Calidad, vendría dándose acorde con el momento histórico respectivo; lo que algunos autores han dividido en *eras* Pre y Post Taylorianas por la influencia de este pensamiento en el Saber Administrativo reflejándose así en el discurso. Es por ello que parece darse una imbricación entre *pensamiento* y *discurso*. Pese al lenguaje similar expresado en las diversas tendencias mencionadas, su significado es otro, ya en Taylor se buscaba la calidad, pero sobre sus especificaciones, muy diferentes a lo planteado por Shewart o lo que posteriormente proponen Deming, Feigenbaum, Juran, entre otros, y la Escuela Japonesa, particularmente, Ishikawa.

Así las cosas, podemos aplicar el concepto de *episteme* que sostiene Moreno (1995, 41): "... [la *episteme*] Define las condiciones de posibilidad de lo que se puede pensar, conocer, y decir en un momento histórico determinado, además de la forma posible de un determinado hacer y de la existencia misma de algunos haceres...". El discurso es lo que se expresa, tanto verbalmente o *actitudinalmente* en los procesos interactivos de los seres humanos, ahora bien, este discurso viene sumergido en lo que se ha denominado *episteme*, es decir en sus fundamentos de saber y, al mismo tiempo, se enmarca en la categoría de *paradigma*, dentro de la perspectiva de Kuhn.

Ahora bien, la *episteme* es el fundamento del saber, el paradigma, la validación o legitimación de la discursividad y la práctica, en unas condiciones históricas determinadas y, lógicamente, el saber genera cultura por cuanto se nota en unas reglas la diferenciación en los diversos contextos. En este ir y venir de conceptos dentro del Movimiento de la Calidad, se comparan las mencionadas etapas de dicho movimiento y se van estableciendo la marcada

diferencia epistémica en cada una de ellas en lo que concierne a su discursividad, al significado de su lenguaje, a la cultura predominante en ella.

Desde la estandarización, para el logro de fines y metas en correspondencia con especificaciones ingenieriles muy propias de los postulados Taylorianos, hasta la evaluación del desempeño, tan pregonada en las prácticas gerenciales que han emergido dentro del contexto que algunos autores la han denominado sociedad informacional. Todos estos modos de vida han sido marcados por sendos paradigmas que se concretan en sus discursos y ese discurso mismo es factor de recursividad epistemológica y que su alcance trasciende al lenguaje llegando inclusive al significado que es lo que se ha observado en el Movimiento de la Calidad.

En este sentido la búsqueda de la realidad se vuelve imprescindible por cuanto parte del supuesto de lo mejorable, y es aquí importante remitirse a la influencia que tuvo la cultura japonesa al respecto. Ya se han revisado los primeros argumentos de la calidad por parte de las Escuelas Norteamericanas de Administración, pero el impacto de la aplicación de las prédicas de ellos por parte de la Gerencia Japonesa fue de vital importancia en la consolidación de lo que se ha denominado como el Movimiento de la Calidad.

B) El movimiento de la calidad postindustrial

De acuerdo con lo planteado por Ugo Fea (1993, pp. 33-35), el nutriente impacto ontológico de lo japonés en la teoría de la Calidad Total es de vital importancia. Las características de la cultura japonesa, fundamentada y afianzada, principalmente, en el sintoísmo, donde el sujeto incluye, en su ética, la solidaridad comunicativa, el equilibrio entre el individuo y su contexto; esto conlleva un fuerte compromiso social, con el cual se combinan los aspectos estéticos con los hechos que se realizaban dentro de la comunidad. Al respecto Takeshi Umehara (1996), expresa el fondo perfeccionista japonés en la búsqueda de eliminación de todo lo nocivo, referido a lo espiritual, así mismo, señala la importancia de la igualdad de todo ser humano de llegar a ser merecedor del “paraíso” (tan pregonado por muchas religiones), para alcanzar el equilibrio del ser humano. Este requerimiento de “equilibrio” lo llevó a pensar en la necesidad de la “coexistencia pacífica” con los diversos componentes de la naturaleza. De allí la importancia dada a la relación entre la gente, como base fundamental para el logro de los objetivos de la sociedad. En ese sentido el mencionado autor acota refiriéndose al filósofo japonés Tetsuro Watsuji:

... Watsuji ha formulado un sistema filosófico que se centra en las relaciones entre familia, nación y sociedad. En Japón, la palabra *ningen*, que significa “persona” originalmente significaba “entre personas”. La creencia fundamental de Watsuji es que la ética no se origina en los individuos, sino entre la gente. Por supuesto esta forma de pensar proviene del confucionismo, *ningen* en realidad es una palabra confuciana. Los fundamentos éticos del confucionismo tienen que ver *con la devoción al señor, y la obediencia a los padres* (p. 195).

La relación entre familia, nación y sociedad es el primer fundamento en la búsqueda del equilibrio en vía de la excelencia, expresada en esa aparente *sumisión japonesa*, que no era otra cosa más que la armonía interpersonal, en aras de los logros comunitarios característicos de la cultura japonesa; en cierto modo, la exigencia de precisión al momento de la acción de los japoneses, provenía de esa orientación al equilibrio en cada uno de esos actos tal como lo afirma Fea (1995, p. 52): “...En efecto era inconcebible que un proceso productivo, del cual el personal operativo tenía que garantizar la calidad, estuviera dirigido desde el exterior: el poder de decidir

debía estar realmente donde se precisaba, es decir en la misma acción...” Y esa acción para ser efectiva debía ser proveniente de unos actos realizados entre personas en armonía, es lo que se conoce como el *mutualismo*, fundamento de las relaciones interpersonales, en otras palabras, la expresión de la horizontalidad de las organizaciones. Por ello, Umehara (1996), volviendo a referir a Watsuji considera:

[Watsuji] ...le otorga mayor peso a las relaciones horizontales que a las verticales procedentes de las parejas y las familias para la nación y la sociedad. Las relaciones se destacan por encima de cualquier otra cosa. La “armonía”, identificada por vez primera como el principio que yace detrás de la sociedad japonesa, por el gran pensador y político del siglo décimo Shotoku Taishi, sigue siendo considerada hoy en día como algo de suprema importancia. En efecto, quienquiera que se salga del camino marcado es censurado por la mayoría silenciosa en el nombre del equilibrio de la comunidad... (p. 195).

Esta racionalidad japonesa fue la que enriqueció el Movimiento de la Calidad. Esto es lo que se reflejó en los llamados círculos de calidad a decir de Ugo Fea (1995) citando a Sergio Gay:

...De esta simple observación nacen los *círculos de la calidad*. Quien aprende a comportarse de forma cualitativamente elevada, a producir calidad y a mejorar ésta como actividad cotidiana, está dispuesto a hacer de ella objeto de mejora continua, con el fin de aportar sugerencias útiles para su mejoramiento. Este *estado de gracia* es un sutil equilibrio psicológico que debe conseguirse para que los círculos tengan éxito. Estos no pueden ser impuestos desde arriba, sino que son fuente de una generación espontánea. Los círculos representan el desahogo natural de producir calidad, que empuja desde su interior a cada miembro de la organización. En otras palabras, su característica es la espontaneidad... (p.54).

Esos cambios de paradigmas en los que respecta a la calidad recibieron en las últimas décadas una gran influencia de esa razón nipona, donde predomina la racionalidad dialógica propia de los enunciados de la Cultura Posmoderna en una sociedad Post-Industrial, que, sin embargo, ya estaban arraigados en la cultura japonesa en su concepción de Modernidad. En la denominada última etapa o fase del llamado Movimiento de la Calidad, cuando se considera el aprendizaje que se puede lograr con el éxito obtenido por parte de la aplicación de los enunciados de los autores norteamericanos dentro de un contexto cultural japonés. Es importante también considerar los fundamentos en cuanto a los valores que caracterizan a las organizaciones en la Sociedad Informacional en referencia al Movimiento de la Calidad.

Podemos tomar como resultado los enunciados de Deming (llamados los 14 principios de la Calidad Total), los cuales recogen todos esos aspectos prescriptivos en un juego de lenguaje, donde se fusionan saberes y paradigmas en un plano horizontal de igualdad, a la manera de una perspectiva dialéctica. Es así entonces que se enumerarán los elementos que soportarán la acción en la Calidad Total:

1. Perseverar con la idea de mejorar el producto o servicio, a través de estrategia con sentido competitivo, esto vinculado con la idea del mejoramiento continuo y deviene en valores compartidos, recordando lo que los japoneses denominaron *Kaizen* y que no es más que remontarse al perfeccionamiento sintoísta, y ello implica la *creatividad* y la inserción dentro del contexto de la *Sociedad del Conocimiento*.

2. Se ha entrado en la Era Post- Industrial, dando paso a una sociedad Informacional, todas las organizaciones deben concientizarse al respecto. El entrar en cuenta de la nueva realidad forma parte del Movimiento de la Calidad en esta etapa. Esto es considerar la multidimensionalidad de la gerencia en los nuevos contextos sociohistóricos.
3. La inspección al final de los procesos debe ser sustituida por la inspección continua, inclusive antes del inicio de esos procesos, entra en esta prescripción dentro de los valores transferidos de la cultura japonesa.
4. La vinculación entre precio, coste y calidad se conjugan para traducirse en significados de valor que se crean en los bienes y servicios a través del mejoramiento continuo.
5. El mejoramiento continuo es clave para mantener la calidad y lograr la creación de riquezas a través de la creación de valor.
6. La implementación de la Educación, como clave para el logro de un capital humano que pueda involucrarse en un proceso de calidad y competitividad.
7. El desarrollo del liderazgo es esencial para la gestión del proceso con calidad.
8. Eliminar el miedo a realizar el trabajo de manera adecuada, esto se logra con el aprendizaje, la adquisición del conocimiento, la contrastación de teorías.
9. Hay que eliminar las barreras entre las diferentes áreas, se tiene que tener un sentido holístico de la organización.
10. El establecimiento de metas traducidas en cantidades, trae como consecuencia el desestímulo del trabajador, así como la prescriptividad a través de slogans y sanciones, sencillamente el individuo se sentirá usado, manipulado, intervenido, cosificado, es propio del pensamiento del hombre en la sociedad Industrial.
11. Se tienen que eliminar las cuotas numéricas. Funcionar bajo esta concepción equivale a establecer una limitación a los trabajadores: por una parte, los expone a la fatiga, a la obtención de metas inalcanzables y por la otra a estar resignados a unas cantidades que una vez alcanzadas no llevan a una producción adicional.
12. Se tienen que eliminar todos los obstáculos que impiden que el operario se enorgullezca de realizar un buen trabajo. Esto implica entonces que en primer lugar debe conocer bien su trabajo o enseñársele en qué consiste y entender que los problemas de la empresa involucrarán a todos y que cada uno de los componentes de la misma son de igual importancia, no pudiéndose echar a un lado al capital humano, en función de los vaivenes de las circunstancias.
13. Se deben desarrollar a las personas que integran la organización, por cuanto la era en la cual nos hemos introducido, se afianza en un Capital humano altamente educado.
14. Transformación. Supone la implicación de todos los miembros de la compañía, trabajando conjuntamente para conseguir el cambio. La transformación es trabajo de todos.

Este andamiaje de postulados y principios han sido la base del Movimiento de la Calidad Total, y siguen siendo fuente del crecimiento de la innovación en diferentes prácticas gerenciales, además de persistente re-creación reflexiva, con la consecuente construcción teórica permanente, en tal medida que el mismo Deming (1989, p.16) había expresado lo siguiente: “Ahora existe una teoría. Hay ahora una teoría de la gestión para mejorar la calidad, la productividad y la competitividad...”, dando de esa forma certeza de la construcción epistémica de los enunciados del discurso de esta corriente del Enfoque del Compromiso Dinámico (Stoner et al, Ob. cit.), que asoman detrás de los mismos sus rasgos instrumentalizadores, así como los propios del conocimiento tácito.

La sobreposición de la *racionalidad formal* con la *racionalidad comunicativa*, permite la confrontación de teorías que, si bien parece remitirse a la tradición, no deja de lado lo presente y lo prospectivo. Esto se puede concebir como una especie de superposición epistémica como lo diría Alejandro Moreno (1995, p.37) refiriendo a Foucault en relación a la transición hacia una sustitución epistémica.

3.2. Plano del sujeto organizacional

En el proceso de la obtención de la calidad de productos y servicios, tal como se ha planteado con anterioridad, van a intervenir diferentes individuos y consideramos que ellos van a conformar el sujeto del fenómeno de la calidad, y aquí se remite al planteamiento foucaultiano enunciado con anterioridad en relación al múltiple sujeto discursivo presente en este enfoque teórico. En este sentido esta multiplicidad de roles del sujeto se expresa en lo propuesto por Deming (1989): “...*Sus clientes, sus proveedores, sus empleados* necesitan que usted afirme su constancia en el propósito –su intención de permanecer en el negocio suministrando un producto y un servicio que ayuden al hombre a vivir mejor y que este producto tenga un mercado...” (p. 21).

De esta manera, también abarca un concepto que va más allá del trabajador de una empresa, llega a lo que se denomina *el usuario*, el cual puede ser interno o externo (el usuario, el cliente o el proveedor respectivamente). En este sentido se tiene la característica de este nuevo sujeto en sus diferentes funciones: gerente, trabajador, proveedor, cliente, usuario, el cual debe estar dentro de ese ámbito del nuevo modo de *conocer* y de *hacer*: “...El objetivo de esta organización es el hacer mejor uso de todos los conocimientos y habilidades que hay en la compañía para mejorar la calidad, productividad y competitividad. Sin una organización adecuada y sin unas personas implicadas, competentes, ni participación, tendrá pocas oportunidades de lograr estos objetivos...” (Deming, 1989, pp. 366-367).

Este individuo, que denominaremos *sujeto*, tiene que ser este mismo emprendedor, innovador, creativo y autónomo que hemos venido mencionando en el trayecto de la presente investigación. El mismo ejerce su función de sujeto epistémico (normativizado), dado que está consciente de que sus logros tendrán significado para el tipo de sociedad que se construye y desarrolla. (Gallegos- Badillo, R; 1996, p.136). Se hace énfasis en el mejoramiento continuo del individuo, todo gira alrededor del aprendizaje, tal como se puede apreciar (Deming, 1989):

...La mejora del proceso incluye una mejor asignación del esfuerzo humano. Incluye la selección del personal, su destino, su formación, para dar a cada uno, incluso a los trabajadores de fabricación, una oportunidad para avanzar en su aprendizaje y para contribuir con su talento... (p. 40).

Es un contexto donde la creatividad, la innovación y la iniciativa juega un importante papel para lograr procesos que se enmarquen en la calidad y la productividad, dada la importancia que tiene el ser humano como agente económico, ya sea productor o consumidor, proveedor o cliente, y que de una u otra forma contribuirá con el bienestar de éste, a través de consolidar una cultura de dominio de los procesos productivos de bienes y servicios en aras de elevar el nivel de vida con sus resultados, y como lo propone Ugo Fea (1995) al sugerir algunos elementos básicos para que la empresa asegure su continuidad en el tiempo y por ende su función social, tomando en cuenta así un sistema organizativo orientado a conseguir:

- El resultado de equipo y el mejor empleo de las capacidades intelectuales, la expresión de la profesionalidad y creatividad a través de una autonomía de decisión suficiente
- La capitalización del ingenio mediante la formación continua
- Un sistema de comunicaciones eficiente, capaz de transmitir la información necesaria para garantizar la perfecta funcionalidad, basado sobre el lenguaje común y la gestión de datos significativos, completos, fiables y sintéticos. (p. 117)

Esto implica que este sujeto asuma una nueva concepción de su *ser* y de su *hacer*, donde el término *compromiso* es clave, aún trasciende y dentro de esa recursividad permanente entre lo individual y lo colectivo, este sujeto individual se transforma en un sujeto colectivo. Es lo que se interpreta en los enunciados *-ya mencionados, pero bajo otra óptica-* de los catorce principios de Deming (1989, p. 19):

1. Se debe ser perseverante en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
2. Estamos en una nueva era Económica.
3. Hay que acabar con la Inspección Masiva.
4. El precio sólo tiene sentido cuando hay evidencia estadística de calidad.
5. Hay que estar mejorando constantemente el sistema de producción y de servicio, para mejorar la calidad y la productividad y para abatir así los costos.
6. Hay que poner en práctica métodos modernos de entrenamiento.
7. Se debe administrar con una gran dosis de liderazgo.
8. Se debe eliminar el miedo en el trabajo.
9. Deben eliminarse las barreras interdepartamentales.
10. No se debe proponer a los trabajadores metas numéricas, como también salen sobrando exhortaciones o amonestaciones.
11. Hay que eliminar las cuotas numéricas al igual que la administración por objetivos numéricos. Se debe administrar con liderazgo.
12. Qüitemos los obstáculos que impiden que el operario se sienta orgulloso de haber realizado un trabajo bien hecho.
13. Se debe impulsar la educación de todo el personal y su autodesarrollo.
14. Hay que emprender las acciones necesarias para lograr la transformación de la empresa.

Al igual que en la corriente administrativa de la *reingeniería*, el sujeto del Movimiento de la Calidad, en su práctica discursiva, se orienta hacia las características de un hombre autónomo, que libere su inteligencia y su conocimiento, en búsqueda permanente de la creatividad y la innovación, sea pues un agente de cambio, para poder insuflar a la organización de su nueva cultura de la Calidad.

Así vemos entonces, que en los diversos principios esencialmente se evidencia la prioridad acerca del sujeto, en relación a sus distintos planos discursivos:

- 1) Se hace énfasis en la *obligación de la directiva* de aceptar su responsabilidad en lo concerniente a la innovación, a la de dedicar recursos a la investigación y a la *educación...*
- 2) Se considera que uno de los *despilfarros mayores* en las empresas es el no aprovechar el *potencial* de su *capital humano*.

- 3) El *conocimiento* es base esencial para obtener la calidad cada vez mejor.
- 4) ...Y por eso todos, incluidos *los administradores*, tienen necesidad de recibir una *nueva educación*...

Tal como observamos en esas apreciaciones de lo planteado por Deming en sus catorce principios, se recalca lo que ya hemos hablado acerca del sujeto presente en un proceso de mejoramiento continuo y que al aplicarse sobre el objeto que es el proceso productivo de bienes y servicios de calidad, el fenómeno resultante es la producción de bienes y servicios que elevan la calidad de vida del ser humano.

En este nivel es donde el individuo se convierte en *sujeto-objeto*, por cuanto su tarea o actividad proveniente de su actuación con la filosofía de calidad internalizada, sus resultados serán de calidad. Tal como lo planteó Gutiérrez (1989):

...que la calidad sea primero significa, ante todo, que se debe procurar la calidad por el valor que tiene ella misma, consolidándose en esta forma la conciencia de todos acerca de su importancia. Cuando se piensa que se debe buscar la calidad por ella misma, la empresa se encuentra en el camino más seguro para lograr la competitividad. Por consiguiente, el criterio fundamental de actuación de todo el sistema debe ser la satisfacción del cliente. La razón de ser de la empresa consiste en proporcionar a la sociedad productos y servicios adecuados.

Si, debido a la falta de calidad, un aparato se daña pronto, la empresa fabricante, en lugar de proporcionar un servicio a la sociedad, le ha causado un perjuicio y, por tanto, ha fallado en su objetivo primordial. Si en el momento de la compra el vendedor no explica con detalle cómo funciona el aparato que se adquiere y no trata con cortesía al comprador, no ha habido calidad y, por consiguiente, también la empresa ha fallado en su objetivo... (pp. 138-139)

Tal como se puede ver, esta interacción del individuo con el proceso lleva un fuerte ingrediente en relación a si contiene la cultura de la calidad o no, esto es, un sistema de creencias y valores compartidos en los términos de la Filosofía de la Calidad Total.

En ese sentido *-tal como se hizo cuando se hizo referencia al sujeto en esta corriente-* algunos principios apuntan directamente al conjunto de fenómenos o acontecimientos implicados en la realidad que se trata en esta investigación, en este caso al *proceso productivo* bajo la óptica de la Calidad Total, y que es generado por ese *sujeto educado* dentro de esa orientación y viceversa, a su vez a este mismo, lo genera dicho proceso (objeto).

En esta interacción dialéctica de sujeto-objeto y objeto-sujeto, donde el proceso va a depender de la actitud del sujeto y viceversa, es así entonces que se agrega en los siguientes principios, algunas consideraciones interpretativas acerca de ellos y que contribuyen a su práctica discursiva (Gutiérrez, 1989, p. 170):

Principio 2:

Esto significa que a largo plazo sólo permanecerán en el mundo las compañías o instituciones que, a menor costo, puedan ofrecer sus bienes y servicios de calidad, afianzados en consecuencias por procesos igualmente de calidad.

Principio 3:

Hay que cambiar de la cultura de la Inspección hacia la del mejoramiento continuo del proceso.

Principio 4:

Hay que establecer un tejido o red fundamentados en la calidad entre clientes, proveedores, usuarios (internos y externos).

Principio 5:

La gerencia debe liderar el mejoramiento continuo en la organización.

Principio 9:

Debe verse la empresa u organización como un proceso único o total, con interdependencia entre cada una de la áreas y procesos.

Principios 10 y 11:

Se debe aprender acerca del proceso y dar difusión de lo aprendido a los integrantes de la organización. La interpretación acerca de estos principios lleva a que tienen que ver más con los fenómenos que envuelven a los sujetos, que, con el sujeto mismo, si se les ve como separados, pero se deduce que ese proceso al cual se enuncia o se evoca o se observa, es generado o va a ser generado por un sujeto de cambio, tal como lo dice el mismo Deming (1989):

... ¿Qué es la calidad? La calidad sólo puede definirse en función del *sujeto*. ¿Quién juzga la calidad? En la mente del operario, él fabrica calidad si puede estar orgulloso de su trabajo. Para él, la mala calidad supone pérdida del negocio, y quizá de su trabajo. La buena calidad piensa él, hará que la compañía siga en el negocio. Todo esto es cierto tanto en las empresas de servicios como en las de fabricación. Para el gerente de planta la calidad significa sacar los números y cumplir las especificaciones. Su trabajo también consiste en (sépallo él o no) mejorar continuamente los procesos y en mejorar continuamente el liderazgo... (p. 132)

Entonces este sujeto (una de sus aristas, o uno de los múltiples roles del sujeto discursivo (foucaultiano) que bien define Deming, va a generar una serie de actividades dentro de un modo de actuar de un individuo comprometido con el proceso de mejora continua para elaborar de esa manera un producto o servicio para satisfacer a un cliente o usuario.

Así entonces, el cliente es ese otro sujeto componente del sujeto *multiple-roles* en el movimiento de la calidad, tal como lo define el sujeto que describe el autor de la obra que se analiza:

...El consumidor, la pieza más importante en la línea de producción. Si no hay nadie que compre nuestro producto, más valdría que cerráramos toda la planta. Pero, ¿Qué necesita el cliente? ¿Cómo podemos serles útiles? ¿Quién es el cliente? Aquel a quien se tiene que satisfacer, o que la persona o compañía que va a usar el producto, es a quien se tiene que satisfacer... (p.137).

Es la otra faceta del papel del sujeto en un proceso de mejoramiento continuo, se es *productor* o se es *consumidor*, ambos hacen el proceso. No obstante, hay una fusión permanente entre este sujeto y el proceso de mejoramiento, donde el producto o servicio provendrá del consenso o diálogo entre esas partes y que si se le ve desde los enunciados foucaultianos, corresponde a los

planos discursivos del sujeto, dependiendo de su papel en el discurso, y que se notan en las diversas corrientes del *Enfoque del Compromiso Dinámico* (Stoner et al, Ob. cit.), como podrá verse en la corriente correspondiente a la *Invencción y Reinvencción de Organizaciones*.

3.3. *Plano de la racionalidad presente*

La razón de la acción, de actuar, dentro de esta corriente, tiene como sentido la calidad, constituyéndose en su fuerza intrínseca. Ahora bien, de esta forma, la trama sobre lo que se va configurando la estructura de producción del conocimiento en esta corriente, parte principalmente tal como se ha visto, desde ese sujeto colectivo alrededor del fenómeno de la calidad en la producción de bienes y servicios, orientados a la satisfacción óptima de necesidades, donde ese diálogo entre productor y consumidor, proveedor y cliente tanto internos como externos se traduce en un solo término: *usuario*, que se nota en los siguientes términos de Deming (1989):

La investigación de clientes es un proceso de comunicación entre el fabricante y los usuarios potenciales de un producto, este proceso de comunicación se puede realizar hoy de forma económica y fiable por medio de procedimientos de muestreo y ensayos diseñados según procedimientos estadísticos adecuados. Por medio de este proceso de comunicación, el fabricante descubre cómo se comporta su producto durante su utilización, lo que las personas piensan de su producto, por qué algunas personas lo van a comprar, por qué otras no, o por qué no lo volverán a comprar, y puede rediseñar el producto, para hacerlo más acorde con la calidad y la uniformidad que mejor se acomodan a los usuarios finales del producto y al precio que el consumidor puede pagar... (p. 139)

Esta es una estructura perfecta de comunicación donde el aprendizaje es un elemento clave, y que, dado el carácter inteligente de las organizaciones, incorpora como sujeto individual al cliente, para que unidos dialógicamente cliente-proveedor y proveedor-cliente giren alrededor o desde el producto mismo, en la búsqueda y logro de la calidad, cada uno desde sus respectivas perspectivas. Es la llamada rueda del aprendizaje que implica la interacción del sujeto con el objeto tal como lo plantean Nonaka y Takeuchi (1999):

En la epistemología tradicional, el conocimiento se deriva de la separación del sujeto y el objeto de percepción, los seres humanos, como sujetos de percepción, adquieren conocimiento analizando los objetos externos. En contraste, Polanyi argumenta que los seres humanos crean conocimiento involucrándose con los objetos, es decir, a través del *autoinvolucramiento* y el *compromiso*, o lo que Polanyi llama inherencia (*indwelling*). Saber algo es crear su imagen o patrón integrando particularidades tácitamente. Para entender el patrón como un todo con significado, es necesario integrar nuestro cuerpo con las particularidades. La inherencia rompe las dicotomías tradicionales entre mente y cuerpo, razón y emoción, sujeto y objeto, y conocedor y conocido. Por tanto la objetividad científica no es la única fuente de conocimiento. Gran parte de nuestro conocimiento es fruto del esfuerzo de cada quien en su trato con el mundo... (p.66)

Es una reafirmación de la construcción del conocimiento, en el caso del proceso del mejoramiento continuo donde el sujeto colectivo se involucra con el objeto de una manera permanente, dando pie al surgimiento de creencias y valores afianzados en los principios de la calidad total, siendo esto de tal magnitud que abarca inclusive su vida privada o personal y que

pudiera ser objeto de tergiversación con el abuso del avance tecnológico, obviando que la tecnología, su fin último entre otros debe ser elevar la calidad de vida del ser humano, que independientemente de su uso, el hombre es primordial para el funcionamiento tecnológico y que las modalidades de cognición o de conocer van a influir sobremedida en el uso adecuado de la tecnología, es así, que siguiendo a Desiato (1998b) permite definir a los mencionados modos de conocer:

El hombre dispone, entre sus múltiples modalidades de cognición, y según recordaremos, de dos que son muy importantes: la cognición experiencial y la cognición reflexiva. La primera es aquella que nos permite reaccionar con un máximo de eficiencia y un mínimo de esfuerzo, y de manera automática e irreflexiva, a las exigencias del entorno: es lo que se conoce también con la denominación de *conducta experta*. Por su parte la modalidad reflexiva es aquella que emplea *la confrontación y el contraste con el pensamiento y en la misma deliberación*. La cognición reflexiva es aquella que nos conduce a soluciones nuevas... (p. 346).

Es lo que se conjuga en esta trama de configuración del conocimiento en la corriente de la Calidad Total, donde tal como lo ha expresado Deming, se articulan las personas intervinientes en el proceso y su orientación a la obtención de bienes y servicios de calidad, con todas las implicaciones inmediatas, extrínsecas e intrínsecas que la misma conlleva. Independientemente de los fines e intereses que pugnan en este escenario, sencillamente hay generación y conformación de conocimiento, por cuanto para el involucramiento en estos procesos, además de la pericia se requiere de la internalización de un modo de pensar y de hacer.

Tal como se ha expresado, pese a considerar el nuevo contexto y la exposición de aspectos intangibles como la calidad y la satisfacción del cliente, partiendo de los postulados de Smith, Taylor, entre otros, llegando a Shewhart (1939) quien define el control del proceso en la manufactura dentro de un sentido de la calidad, de aquí en adelante se desarrolla este movimiento tal como se ha venido explicando. No obstante, es importante acotar que la racionalidad predominante es la *formal e instrumental* por cuanto todo se supedita a lo calculable o lo medible, así lo expresa Deming (1989) citando a Shewhart (1939):

... Tanto la ciencia pura como la aplicada han ido presionando gradualmente más y más los requisitos de exactitud y medición. Sin embargo, la ciencia aplicada, especialmente en la producción a gran escala de piezas intercambiables, es aún más exacta que la exactitud y la precisión...: (p. 217)

A simple vista se recalca que se aumenta el control característico de las corrientes administrativas tradicionales, por ello se habla de las famosas herramientas de la Calidad Total, las cuales tienen un fuerte componente cuantitativo, donde se perfecciona el control tradicional, es más aguda la verificación y si es desde la óptica de los marxistas, mayor la explotación. Es indudable también, que se está consciente de la emergencia de un nuevo contexto y una nueva *eticidad* ante la cual el grupo que ostenta el poder se reacomoda para seguirlo manteniendo y para ello conjuga la racionalidad instrumental característica del positivismo con algunos enunciados del discurso fenomenológico o interpretativista, es así que posteriormente Deming (1989) hasta cierto punto muestra un indicio de apertura hacia una concepción dialéctica del aprendizaje en el proceso productivo:

No existe observación sin teoría... La experiencia no sirve de nada para la gerencia, a menos que se estudie con la ayuda de la teoría... Un ejemplo de nada le sirve a la gerencia, a menos que se estudie con la ayuda de la teoría. Copiar un ejemplo de éxito, sin entenderlo con la ayuda de la teoría, puede llevar al desastre... Ninguna cantidad de ejemplos puede establecer una teoría, ya que una sola falla no explicada en una teoría exige modificaciones e incluso abandono de la teoría... Ninguna característica, estado o condición, definidos en términos de medición u observación, tienen verdadero valor. El cambio de procedimiento para la medición u observación produce un número nuevo... La observación empírica no tiene valor real, ya que dos personas pueden tener ideas diferentes sobre lo que es importante conocer respecto a un evento... (pp. 38-39).

Estos enunciados por parte de Deming, nos llevan a intuir una cierta modificación en la apreciación del mencionado autor, en relación a la racionalidad predominante en su discurso, pero que le añade aspectos que conciernen como ya hemos dicho a la racionalidad presente en el paradigma emergente afianzado en el interpretativismo, en el dialogismo, en el consenso, en el reconocimiento del *otro*. Igualmente reafirma ese círculo hermenéutico-dialéctico *Teoría-Praxis*, si bien en el arraigado paradigma prevaleciente, con fundamentos en el *positivismo*, se privilegia a lo proveniente de la experiencia, de lo experimentado, el autor mencionado recalca la existencia e indisolubilidad del binomio Teoría-Práctica. En este momento se rememora a Morín entre otros, en sus enunciados acerca del dialogismo como principio esencial del pensamiento complejo, pero inmediatamente se recuerda que de quien se habla es de Deming.

Es así entonces, que si bien este enfoque parte de una fuerte orientación positivista, no es menos cierto que su discurso adquiere tímidamente un tono cualitativista o integrador de las perspectivas epistemológicas y metodológicas del nuevo contexto. De cierta manera, gran parte del desarrollo del planteamiento de Deming, su racionalidad desde el punto de vista amplio, como ya se ha dicho, es eminentemente de orientación positivista, evidente en su discursividad, enfatizado entre otros aspectos en el Control Estadístico del Proceso:

...Es indispensable que la dirección, los ingenieros, fabricación, compra de materiales y servicios, posean un condimento sólido de lo que es el control estadístico. La estabilidad, o la existencia de un sistema, casi nunca es un estado natural. Se trata de un logro, es el resultado de eliminar las causas especiales una por una, al aparecer una señal estadística, dejando sólo la variación aleatoria propia de un proceso estable. (p. 251).

Y es así que esto se refleja en el uso de diversas herramientas que van a apoyar el análisis de datos que permite realizar el mencionado Control Estadístico del Proceso, tales como: *Diagrama de Pareto*, *Diagrama de Causa-Efecto*, *Histograma*, *Estratificación*, *Hojas de Verificación*, *Diagrama de Dispersión*, *Corridas y Gráficas de Control*, *Diagrama de Afinidad*, *Diagrama de Relaciones*, *Diagrama de Árbol*, *Matrices*, *Diagrama para el análisis de datos*, *Diagrama de Actividades* y *Diagrama de Flechas*. Llama la atención en este enfoque teórico, además del fuerte componente *cultural* de la *calidad*, también se tiene un componente de *control* que es lo *estadístico*, característico de un paradigma positivista afianzado en la *razón instrumental*. No obstante, esta posición, Deming (1989), reiteramos nuestro criterio, deja entrever cierta apertura hacia lo *intuitivo*, propio de una racionalidad *interpretativa*:

... En realidad, la experiencia sin teoría no enseña nada. En realidad, la experiencia ni siquiera se puede registrar a menos que haya alguna teoría, por tosca que sea, que suministre una hipótesis y un sistema por el que catalogar las observaciones. A veces tan sólo un presentimiento, correcto o erróneo, es una teoría suficiente para obtener observaciones útiles... (p. 247)

Esta aceptación de la *dialéctica hermenéutica* entre *teoría* y *praxis*, así como asomar la posibilidad que un *presentimiento* que se traduce en *intuición* o componente *irracional* ante lo *racional*, lleva a la convicción que esta corriente se involucra paulatinamente con el contexto emergente dentro de la episteme que se va estableciendo, pero conservando los rasgos epistemológicos precedentes, que se ha visualizado cuando Deming (1989, p. 217) se apoya en Shewhart: “Tal como dijo Shewhart, los estándares del conocimiento y de los trabajos en la industria en los servicios públicos, son más estrictos que los requisitos de la ciencia pura”, reafirmando su tradición positivista en lo que respecta a la gestión de la calidad en los procesos apoyado en el uso de las Ciencias Básicas. Por otra parte, también se recoge otra evidencia en cuanto a cómo Deming, define la realidad si *objetiva* o *construida*, cuando acota:

...*El significado comienza con la idea, que está en la mente de cualquiera* y sólo allí es inefable. El único significado comunicable de cualquier palabra, receta, instrucción, especificación, medida, atributo, normativa, ley, sistema, edicto, es la anotación de lo que ocurre cuando se aplica una operación especificada o ensayo... (p. 215).

Sencillamente se parte que la idea por sí misma no se puede expresar en palabras, es intangible, sino que hay que traducirla en símbolos, y esto implica entre otros aspectos el uso de medidas, dando pie al hecho concreto, pero se interpreta que la idea es un principio de la construcción de la realidad. Por otra parte, más adelante el autor mencionado agrega

...Una definición operativa da sentido comunicable a una idea. Los adjetivos como bueno, fiable, uniforme, redondo, cansado, inseguro, desempleado, no tienen ningún sentido comunicativo hasta que se expresan en función de términos operativos de muestreo, ensayos y criterios.

La idea es inefable: no puede comunicarse a otra persona.

Una definición operativa es aquella sobre la cual se pueden poner de acuerdo personas razonables. Una definición operativa es aquella con la que las personas pueden hacer negocios.

La definición operativa de seguro, redondo, fiable o cualquier otra cualidad tiene que ser comunicable, y tiene que tener el mismo sentido para el vendedor como para el comprador, el mismo sentido ayer que hoy para el operario. Ejemplo:

1. Un ensayo concreto de una pieza de material o un montaje
2. Un criterio (o criterios) para juzgar.

3. Una decisión: Sí o no, el objeto o el material cumplía o no cumplía el criterio (o criterios)... (p. 216).

En esta cita textual, se interpretan tres aspectos: En primer lugar, se aprecia que la idea o la construcción mental proviene del individuo, por otra parte, se vuelca hacia un consenso conceptual o comunicativo, y además también se observa el énfasis en la necesidad del empirismo para llevarlo en términos concretos.

Tal como se ha de visualizar a lo largo del análisis de los diferentes enfoques teóricos del *Enfoque del Compromiso Dinámico*, hay presencia dialógica de racionalidades diferentes si se

aprecia desde una visión compleja, lo cual se nota como rasgo característico en un contexto emergente enmarcado o signado por el cambio permanente, lo recursivo y lo *transraccional*.

Si en esta corriente administrativa su racionalidad está caracterizada por términos tales como: *Calidad, mejoramiento continuo, control estadístico del proceso, usuario, proveedor, cliente, nueva educación*, entre otros, se va denotando una práctica discursiva de la calidad, donde los enunciados y los conceptos que se van formando, construyen su discurso, dentro de la intersubjetividad presente en la realidad que se construye a partir de la episteme establecida, y que se irá diluyendo en el discurso de las otras corrientes, tal como se hace a continuación.

3.4. Plano de la relación Teoría /Práctica Social

El movimiento de la Calidad, involucra valores tanto occidentales como orientales y por ello la vinculación teoría-práctica/social se concibe tomando en cuenta esta particularidad, sobre todo en lo referente a la distribución del poder. Es importante establecer que la concepción del autor que se ha tomado como representativo para este análisis enfatiza la vinculación entre los fundamentos de una Teoría que busca el logro de la calidad en pro de un mejor nivel de vida del ser humano:

...Lo que necesita una organización no es sólo gente buena; necesita que esté mejorando su educación... Ya hemos visto que todo el mundo es responsable de la reconstrucción de la industria occidental y necesita una nueva educación. La dirección tiene que aprender... Las personas necesitan en su carrera, más que el dinero, oportunidades cada vez mayores para añadir *algo, material o de otro tipo, a la sociedad...* (Deming, 1989, p. 65).

En ese sentido se parte de la responsabilidad de cada persona con respecto a la sociedad (Responsabilidad Social Individual), y se abre un espacio de reflexión acerca de ese sujeto individual y el colectivo, y la forma como se realimenta de esa acción tomando en cuenta tanto la forma como se da el conocimiento en esa interacción, así como el *entramado* del poder en esa vinculación del sujeto con la práctica social, o dicho de otra manera el papel discursivo del sujeto dentro de esa práctica.

En relación con la modalidad de la producción del conocimiento, pese a lo que ya se había planteado en el énfasis positivista de sus enunciados, deja entrever cierta aprehensión fenomenológica que se desprende del enunciado discursivo de Deming, que si bien denota una perspectiva eminentemente orientada a las ciencias exactas: matemática, estadística, física, etc., abre un espacio para lo interpretativo, no lo niega, no lo rechaza más bien lo presenta como un requisito (Deming, 1989):

...La experiencia sola, sin la teoría, no enseña nada a la dirección, sobre lo que hay que hacer para mejorar la calidad y la competitividad, ni cómo hacerlo si la experiencia sola fuese un maestro, entonces uno bien podría preguntarse por qué estamos metidos en este enredo. *la experiencia dará la respuesta a una pregunta, y la pregunta surge de la teoría*. La teoría que se tiene a mano no tiene porqué ser elaborada. Puede ser simplemente *un presentimiento, o una definición de principios*, y puede que resulte un *presentimiento erróneo...* (p.18)

Se ve en sí, que remite a un razonamiento dialéctico, donde de cierta manera converge la hermenéutica en ese movimiento de comprensión, interpretación y aplicación, volviendo entonces

de un tránsito de lo general a lo particular, de la praxis a la teoría de la realidad, a la imaginación de la objetividad a la subjetividad, y proceso inverso, fusionando en ese ciclo al sujeto y al objeto donde mutuamente y refiriendo a Morín (1990), afianza el principio de la *recursividad* de su pensamiento complejo: Un sujeto individual o colectivo que ha aprendido y se ha formado bajo los enunciados del Movimiento de la Calidad, sus acciones individuales y colectivas irán orientadas a los resultados de calidad en los diferentes roles que desempeñe, por lo tanto, también implicará la respectiva práctica discursiva.

En los diversos enunciados del autor Deming (1989), se demarca una situación ideal donde hasta cierto punto, no tiene cabida el interés de quien ostenta el poder en las diversas organizaciones. No obstante, aún dentro de estas corrientes (aparentemente neutrales), no escapan su uso para la consolidación del poder por parte de los *dominantes*, y de la capacidad de resistencia de los *dominados*. En ese sentido se parte de lo planteado por Desiato y Guevara (1998a, p. 23) al comparar y sugerir la composición de *dominantes* y *sometidos* como un proceso o un tejido de dinámicas interacciones:

Si pensamos el poder en calidad de estrategia, este remite a un conjunto plural de disposiciones, maniobras tácticas, técnicas, maneras de funcionar...

...El poder es el conjunto de relaciones de fuerzas sociales que pasa tanto de las fuerzas dominadas como por las dominantes. De manera menos precisa, pero quizás más clara, podemos decir que el poder nunca está todo de un lado, sino que se encuentra desigualmente distribuido y ejercido entre dominantes y dominados... (pp. 25-26).

Esto evidencia porque Deming pasa del director al trabajador y viceversa, por cuanto se presenta que el poder es relativo y que se distribuye en todo el ámbito de la organización incluyendo los trabajadores, gerentes, técnicos e ingenieros, donde todos contribuyen con lo mejor de su talento a los objetivos inmediatos y trascendentales de la empresa y la sociedad en general y que todos, absolutamente todos son actores de una misma trama: la producción de bienes y servicios, donde cada cual se orienta a la satisfacción de sus intereses particulares, pero con un interés además colectivo en el ámbito de la episteme dominante. Igualmente, esto lo asoma Deming (1989), cuando presenta el fin último de los integrantes de las organizaciones:

...Sus clientes, sus proveedores, sus empleados necesitan que usted afirme su constancia en el propósito, su intención de permanecer en el negocio administrando un producto y un servicio que ayuden al hombre a vivir mejor y que este producto tenga un mercado...(pp. 38-39).

El significado que se puede dar a esto, tendría que depender desde la perspectiva de pensamiento desde la que se observe. De aquí se desprenden las siguientes preguntas, acerca de lo planteado por el autor citado como referencia principal en esta corriente de la Calidad Total: ¿Es realmente una manipulación del poder establecido?, ¿Verdaderamente se ha transitado hacia una redistribución del poder?, o es tal como lo plantea Gauna (2001, p.35) en referencia a Weber: "...Para elaborar una teoría de la dominación, hace falta que los dominados acaten la autoridad que pretenden tener quienes en ese momento dominan..." En otras palabras, es necesaria la legitimidad de ese poder, es decir, que sean reconocidos por los *dominados* como *dominantes*, no obstante, la expresión histórica del poder en las diversas instituciones, y las nuevas modalidades de hacerlo a través de estrategias. Al respecto ya lo mencionaba Desiato (1998b), en clara referencia a Foucault (1981a), cuando éste perfilaba el modo de análisis de las relaciones de poder, incluyendo

a las mencionadas estrategias donde el dominio se busca precisamente en base al manejo de las mismas:

...Para analizar las relaciones de poder apenas si disponemos por el momento más que de dos modelos: el que nos propone el derecho (el poder como ley, prohibición, institución) y el modelo guerrero o estratégico en términos de relación de fuerzas. El primero ha sido muy utilizado y ha demostrado, creo, su inadecuación: es sabido que el derecho no describe el poder.

Del otro también se habla mucho. Pero todo queda en eso, en palabras: se utilizan nociones perfectamente acabadas, metáforas (“guerra de todos contra todos” “lucha por la vida”), o esquemas formales (las estrategias están muy de moda entre algunos sociólogos o economistas, especialmente americanos)...(p.162).

En este texto de Foucault se refleja lo que en las organizaciones se conoce como la normativa, que es la forma como legalmente se ejerce el poder, pero también están las estrategias o acciones que conllevan a ese ejercicio. En el caso de la Calidad Total, esto se comprueba con la siguiente afirmación de Deming (1989):

...El presidente de una compañía escribió lo siguiente:

-Nuestra gente de las plantas son responsables de su propio producto y su calidad –

No lo son. Solamente pueden tratar de hacer sus trabajos. Su producto y la calidad del mismo son responsabilidad del hombre que escribió el artículo (mencionado): el presidente de la compañía...

...La gerencia de una compañía puso este eslogan en las manos de todos sus empleados:

-El operador es responsable de la calidad de nuestros productos. El inspector comparte esta responsabilidad – De nuevo, el operador no es responsable de la calidad de su producto. El producto es responsabilidad de la gerencia.

Más aún, la responsabilidad dividida entre el operador y el inspector, tal como es aquí, es garantía de problemas...

...La gerencia en ambos ejemplos, se liberó de su responsabilidad, entregándosela a personas imposibilitadas para definir la calidad y mejorar los procesos... (p.35).

Perfectamente se observa como en el discurso de Deming se le ratifica el poder a quien le corresponde ejercerlo de acuerdo a la Estructura Jerárquico-Piramidal y se anula de cierta forma la redistribución del poder, dejando al líder la potestad de decidir en el proceso, se le legitima en su desempeño. Se considera de esta manera, que pese al nuevo contexto y al emergente sujeto-objeto, se nota el fuerte arraigo del paradigma prevaleciente en referencia al ejercicio del poder.

Y es que el poder se ejerce, independientemente de la perspectiva de los sujetos, siempre habrá quien ha de ejercerlo, quizá ya no será bajo la modalidad, como lo ha sido hasta el momento, solamente y básicamente el proveniente de acuerdo a lo establecido por la norma, sino al que sea aceptado por el equipo con el cual pretenda actuar. Esto implica tener una serie de competencias acordes con el nuevo contexto y con las características que permitan la legitimidad de su poder. Aquí se vuelve a recordar a Foucault (1981a) cuando remitía a las estrategias del poder para mantenerlo.

En fin, concentrado o redistribuido, el ejercicio del poder no desaparece, en el caso de la corriente del pensamiento administrativo que se está analizando, se observa esa fusión de las dos

situaciones (dominación y sometimiento), ratificando una vez más este dialogismo, ante el sujeto igualmente fusionado con su objeto, quien tiene que asumirlas desde los diferentes roles que desempeña en la organización expresados en sus contextos.



Capítulo cuarto:

Invención y Reinención de Organizaciones

4.1. Plano de las configuraciones conceptuales

Se continúa con este enfoque el cual discierne algunos elementos conceptuales vinculados de la *Calidad Total*, que pueden considerarse complementarios desde una perspectiva holística. Partiendo de los aportes iniciales de los precursores de la Administración y en ese sentido se aprehenden en los párrafos siguientes, algunos planteamientos del analista y experto internacional Lowenthal (1995) en cuanto al contexto histórico del re-diseño de procesos.

Comenzando por Adam Smith con su *división del trabajo*, mejorada y racionalizada *ésta* a su vez por Frederick Taylor (1856-1915), pasando por los diversos estudios relacionados con cambios y estructuras organizacionales involucrando a Henri Fayol H. (1841-1901), Alfred Sloan (1875-1966), George Siemens (1839-1901), Robert Wood (1879 -1969), Peter Drucker, entre otros, fueron, aportando las conclusiones de sus diversas investigaciones. Es en este momento cuando hay la confrontación de la gerencia japonesa con el concepto occidental de la misma, sirviendo de *catalizadores* de este choque, autores tales como Hammer y Champy, con sus postulados acerca del proceso dentro de ese nuevo contexto, involucrándose *simultáneamente* con la filosofía de la calidad total y los diversos instrumentos sobre lo que se soporta para su aplicación o las diferentes modalidades como forma de lograr la situación deseada.

En general desde este enfoque que pareciera muy puntual, también se palpa la *ruptura* entre un *modo* de ser y hacer en una sociedad industrial hacia una sociedad informacional. En este aspecto, se considera que la reingeniería parte del rediseño radical del proceso, tomando en cuenta lo planteado por Hammer y Champy (1994, p. 34): "...Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicios y rapidez..."

Tal como se desprende no hace alusión a un mejoramiento ni a una transformación, sino a un cambio, esto va mucho más allá de lo que se puede observar a simple vista. Es el cambio relacionado con nuevos paradigmas, es la concepción de los intervinientes en un fenómeno: el sujeto y el objeto y la concepción de la vinculación entre ellos, de acuerdo a la perspectiva desde la cual se le vea: tradicional o la emergente. En la corriente de la reingeniería, se afianza este análisis hacia las siguientes preguntas correspondiente al análisis desde el plano del gerente, como productor de conocimiento: ¿Quién es el sujeto? ¿Cuál es el fenómeno? ¿Cómo es esa relación entre sujeto-objeto?, lo cual se responderá más adelante.

El avance de la ciencia y la tecnología, los derrumbes de paradigmas, la conformación de nuevos modos de producción, la mutación de las estructuras jerárquicos- piramidales, fundamentadas en la ética de la obediencia, en epicentros comunicativos y dialógicos, donde se van eliminando todos los ruidos que impiden el desenvolvimiento del proceso, y es aquí donde entra en juego la orientación hacia la transformación de las organizaciones en un proceso único, producto de la sumatoria de los procesos. No más funcionamiento por áreas o departamentos o por niveles, se piensa más holísticamente, es decir en un todo.

En la Era de la Información y de la Transdisciplina, donde las organizaciones se convierten en factor de cambio, la creatividad se impone y la estructura deberá adecuarse a las mutaciones. Así se llega a la diferenciación del cambio *permanente* y el *radical*. Esto que se traduce en la

mejora continua, lo interpretamos vinculado a la *Calidad Total*, pero inherente y conexo con la *Reingeniería*, se expresa en tres palabras, tal como lo plantea Fea (1995):

...Este principio, referido a la Calidad Total, expresa algo más y distinto de lo que pueda ser el mero *realizar mejor*, representa más bien, el proceso continuo de adecuación a prestaciones (performances) más avanzadas, constituidas por aportaciones incrementales, llamadas *Kaizen* (en inglés *Improvement*, en español *mejora*, combinadas con aportaciones radicales denominadas *Kayro* (en inglés *Breakthrough*, en español *mejora radical*), que se integran y son sucesivas.

La mejora radical, *Kayro*, compete a la Alta Dirección y se consigue con cambios importantes e innovaciones tecnológicas que conllevan grandes inversiones, mientras que la mejora incremental, *Kayzen*, es un proceso de renovación continua, realizado a través de pequeños pasos que sirven para perfeccionar los estándares existentes, estando a cargo de todos los niveles de la empresa... (p.60)

De esta manera el cambio radical (ruptura), y el permanente (paulatino) se diferencian, tal como se dijo, pero a su vez se observa su vinculación dialógica, uno lleva o alimenta al otro. Esto además es magnificado por los avances *tecno-infocomunicativos*: un proceso ubicado en un espacio y un tiempo determinado, va hacia lo *ubicuo*, es decir ocupa todos los lugares y ninguno a la vez, además de su ejecución a tiempo real. Esto es posible dentro de una sociedad informacional, a través de la Tecnología de Información y Comunicación y la Tecnologización creciente en todos los órdenes, conllevando a la horizontalización organizacional, producto de ese cambio permanente inherente a la sociedad Informacional y dentro de la percepción del *ser* y del *deber ser* o lo *deseable*.

Ahora bien, hablar de invención o reinención de organizaciones, es hacerlo de reingeniería y ésta, entre otros aspectos, deslinda en una estructura horizontal, lo cual se afianza en los diferentes enunciados enmarcados en esta corriente o enfoque teórico de las Ciencias Administrativas. Dentro de esos términos y a manera de palpar en el campo de la Administración, lo explícito, lo instrumental, en relación a esto, se hace referencia a John Byrne (1994b, p.92), quien eleva a siete los aspectos o elementos esenciales o claves (enmarcados dentro de la práctica discursiva de la *reingeniería*) para llevar a la organización en su situación actual a una situación deseada (mejorada o reinventada):

- * Organizar en torno a los procesos, no a las tareas.
- * Allanar la jerarquía.
- * Usar equipos de trabajo para manejar todo.
- * Permitir que los clientes dirijan el rendimiento.
- * Recompensar el rendimiento del equipo.
- * Aprovechar al máximo el contacto proveedor-cliente.
- * Informar y entrenar a todos los empleados.

Tiene que ver esto con las transformaciones evidenciadas, en un contexto donde el proceso desplaza completamente a la departamentalización, es de una manera la búsqueda de la eliminación de las interferencias y ruidos provenientes de los niveles que conforman a las organizaciones tradicionales, sustentadas en una estructura jerárquico-piramidal, éticamente sujetas a la

obediencia. En el rediseño de las organizaciones en la sociedad Informativa, se visualiza a la comunicación y al diálogo como esencial en su funcionamiento, tal como se interpreta en los *siete elementos claves* mencionados para un proceso de rediseño radical. Desde un punto de vista crítico se confrontan valores de las *Teorías Mecanicistas* propias de la sociedad Industrial con los postulados de las Teorías que *emergen* en las últimas décadas en respuesta a los grandes cambios de la Ciencia y la Tecnología. En estos cambios estructurales, las organizaciones se van orientando desde el punto de vista conformacional desde lo *jerárquico-piramidal* hacia un modelo de equipo-valor: esto es (Maynard y Mehrrens; 1996) identificando las necesidades que se han de satisfacer, los medios para satisfacerlas y luego organizándose en equipo para su logro, desde el punto de vista epistemológico y resaltando su carácter dialógico y comunicativo, se interpreta dentro del sentido consensado habermasiano, y así lo expresan dichos autores:

... La comunicación en la organización equipo-valor es abierta y directa; la gente sabe cómo apoyarse entre sí. Como consecuencia de ello, existe mucha confianza y colaboración. La gente trabaja con espíritu de cooperación en lugar de hacerlo en forma competitiva, con el sentido de un propósito compartido en el mundo. Los sentimientos de seguridad son alcanzados en esta estructura a través del vínculo, entre los miembros del equipo, *a través de su claridad de propósito y a través de la ausencia de conflicto* en las agendas. La agenda del equipo y de la organización mayor mantiene una armonía entre sí... (p.121)

En este sentido, el diseño y rediseño organizacional se interpreta inherente y conexo con el pensamiento complejo con su principio dialógico presente en todos y cada una de sus fases, involucrando el ser y el deber ser, sustentándose hermenéuticamente en la comprensión, la interpretación y en los significados, producto del consenso de los miembros de las organizaciones. Es importante considerar la esencia y la naturaleza del individuo desde el punto de vista de las mutaciones organizacionales, se tiene que considerar la verdad predominante y dentro de esa verdad sus valores y creencias compartidas, que se orientarán hacia el proceso en significado holístico más que a las tareas individualizadas como compartimentos separados. Al respecto se considera lo que plantean los autores Hammer y Champy (1994):

...Durante doscientos años se fundaron y se construyeron empresas sobre la base del brillante descubrimiento de Adam Smith, de que el trabajo Industrial *debía dividirse en sus tareas más simples y básicas*. En la era *Post-Industrial* de los negocios, en que estamos entrando, *las corporaciones se fundarán y se construirán sobre la base de reunificar esas tareas en procesos coherentes...* (pp. 1-2)

En esa interpretación acerca del significado de las tareas y del proceso, se puede decir que en los postulados de la reingeniería reside la contraparte de la llamada Administración Industrial, pero las condiciones han cambiado, las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación permiten otras situaciones tales como la horizontalización o aplanamiento de las organizaciones, que permiten el rediseño acorde con los nuevos requerimientos contextuales.

De esta manera, se manifiestan una vez más *los postulados* de Hammer y Champy (1994: 54) cuando explican sus hallazgos, en relación a las organizaciones rediseñadas, los cuales pese a notarse *duros*, tienen connotados significados que dan cuenta del impacto de sus enunciados para las organizaciones, que estos autores inclusive enfatizaron en cuanto a lo certero de ese hecho permanente y seguro que es el constante *cambio*.

Cuadro No. 3. Invención y Reinención de las Organizaciones, a través de su práctica discursiva.
Plano de las Configuraciones Conceptuales

Argumentos Teóricos /Algunas Corrientes Pensamiento Administrativo	Calidad Total	Invención y Reinención de Organizaciones
Plano/Parámetro Epistemológico		
1.-Plano de las Configuraciones Conceptuales.	*Cualidad: <i>Atributos Cualidades</i> *Estado Deseable: <i>Armonía/ Perfección/ Sintoismo</i> *Ningen: <i>Mutualismo/ Entre Personas</i> *Producto/Proceso/Calidad: <i>Cep/ Lean Six Sigmas</i> *Control/ Cliente *VozdelUsuario/Calidad *MejoramamientoContinuo: <i>Kaizen</i>	*Rediseño *Cambio Radical *Kayro: <i>Ruptura</i> *Efectividad: <i>Eficiencia + Eficacia</i> / *Valores: <i>Empoderamiento /Equipo</i> *Procesos: <i>Horizontalización/ Reunificación de Tareas en Procesos Coherentes</i>

Fuente: Elaboración propia

Es así que se tienen los siguientes elementos que van afianzando esa formación conceptual que configuran la práctica discursiva del enfoque teórico:

- *Varios oficios se combinan en uno:* Las tareas se integran en procesos (sentido holístico).
- *Los trabajadores toman decisiones:* La toma de decisiones forma parte del trabajo (empoderamiento).
- *Los pasos del proceso se dan en orden natural:* Se hace lo necesario cuando y donde se deba de acuerdo a su desarrollo (espontaneidad, versatilidad).
- *Los procesos tienen múltiples versiones:* Se adecúan a la variedad (complejidad en los requerimientos).
- *El trabajo se realiza en el sitio razonable:* Cada proceso asume su responsabilidad, en cuanto a sus decisiones y generación de valor (efectividad en el proceso)
- *Se reducen las verificaciones y los controles:* Los procesos radicales, se han llevado a cabo precisamente para abrirse a un mejoramiento continuo, dejando a un lado los controles tradicionales) (nuevo paradigma del control)
- *Prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas:* Las empresas apoyadas en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, funcionan

combinando centralización y descentralización de la información para efectos de sus decisiones a nivel operativo: el personal maneja información vía electrónica de inventarios, precios ventas, etc., y a nivel gerencial: a gerencia monitorea sutilmente acerca de las decisiones que puedan tomar los niveles operativos con la información obtenida (dialogismo de la información).

Estos enunciados tal como ya se ha dicho van sustentando y conformando el discurso de las Ciencias Administrativas, desde el enfoque teórico de la Invención y Reinención de las Organizaciones, a través de su práctica discursiva y que será evidente también en la configuración conceptual de la corriente de: *La Ética Organizacional*.

4.2. Plano del sujeto organizacional.

Al igual que en la corriente precedente, la práctica discursiva identifica al sujeto en relación a su papel en el discurso que caracteriza al respectivo enfoque teórico. *Considerando como tal sujeto al individuo creador y ejecutor en el proceso administrativo*, en este sentido, de la misma forma se hace referencia a quienes hacen el proceso, supeditados a los nuevos paradigmas emergentes: ese sujeto *colectivo* que va apareciendo en el rediseño; constituido en un equipo que hace los cambios, aquí se combinan roles y estatus que logran sus objetivos y que dada su visión transdisciplinaria y pluriparadigmática propicia la innovación y los cambios tal como lo indican Hammer y Champy (1994): "...La reingeniería implica invención y descubrimiento, creatividad y síntesis. El equipo no debe temer la ambigüedad. Los miembros deben esperar que se cometerán errores y que de éstos aprenderán..."(p. 118)

Este sujeto característico de las organizaciones inteligentes va acorde con el nuevo signo del paradigma emergente donde la tecnología de la información y la comunicación han jugado un importante papel. El sujeto *colectivo* integrado por: el líder, el dueño del proceso, el equipo de reingeniería, el zar de ingeniería y el personal participante en el proceso productivo (el equipo de caso o individuo de caso), es un despliegue de esfuerzos donde se conjugan energía, valores, emociones, perspectivas y una serie de aspectos intangibles propios del individuo característico del nuevo contexto. Es el fiel reflejo de la multiplicidad de sujetos o de papeles del sujeto en el discurso correspondiente, y esto toma diferentes connotaciones en relación a los cambios de paradigmas. Es así que, cuando se ha hablado con anterioridad del contraste del nuevo individuo con atributos, entre otros, tales como:

- Emprendedor
- Deliberante
- Autónomo
- Susceptible a procesos enmarcados por una nueva concepción del trabajo en cuanto a la razón entre tiempo real y ubicuidad.

Se evidencian estos cambios en los enunciados de Hammer y Champy (1994), tal como se cita a continuación en relación a la resolución de los problemas en el momento y espacio circunstancial del mismo como sujeto-objeto, actor del fenómeno:

... Las compañías que emprenden la reingeniería, no sólo comprimen los procesos horizontalmente, confiando tareas múltiples y secuenciales a trabajadores de caso o equipos de caso, sino también verticalmente.

Comprensión vertical significa que aquellos puntos de un proceso en que los trabajadores tuvieron que acudir ante el superior jerárquico, hoy pueden tomar sus

propias decisiones. En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Los trabajadores mismos realizan hoy aquella parte del oficio que antes ejecutaban los gerentes... (p. 58).

En este sentido los mismos autores (Hammer y Champy, 1994), revisan el concepto referido al *objeto*, el cual conlleva al conjunto de fenómenos o eventos implicados dentro del ámbito de la realidad respectiva, en la presente investigación. Tal como se afirma en la cita anterior, el acto de tomar decisión por parte del sujeto se incluye dentro del proceso mismo, igualmente que se define lo que se considera el objeto dentro de este enfoque: "...Los procesos y no las organizaciones, son *el objeto de la reingeniería*. Las compañías no rediseñan sus departamentos de ventas o manufacturas; rediseñan el trabajo que realizan las personas empleadas en esas dependencias..." (p.124)

Indudablemente que de esta manera la relación sujeto-objeto, queda evidente. Por su parte la fusión o relación entre sujeto y objeto, proviene del dialogismo entre la gente y el proceso, estableciéndose los aspectos tangibles, tales como la estructura formal y los no tangibles como las actividades que se realizan de manera interactiva entre los miembros de la organización, referida perfectamente de la siguiente manera por los mismos autores mencionados:

...La confusión entre las unidades organizacionales y los procesos como objeto de la reingeniería proviene de que los departamentos, las divisiones y los grupos son familiares para la gente que está en los negocios, mientras que los procesos no lo son; las líneas organizacionales son visibles, claramente trazadas en los organigramas, mientras que los procesos, no; las unidades organizacionales tienen nombre y los procesos, en su mayor parte, no lo tienen... (p. 124).

De la misma forma esta intangibilidad aumenta o ha aumentado en el contexto de la Sociedad Informacional, dado la variedad implícita en las infinitas interacciones que propicia la red. Esto se refuerza con lo que plantean los autores referenciales de nuestro análisis:

...Los procesos no son una cosa que nosotros hayamos inventado para escribir sobre ellos. Todas las compañías del mundo los tienen, son lo que las compañías hacen. En una empresa, los procesos corresponden a actividades naturales de los negocios, pero con frecuencia las estructuras organizacionales los fragmentan y los oscurecen. Son invisibles y anónimos porque la gente piensa en los departamentos individuales, no acerca del proceso en que todos ellos participan. También tienden a carecer de dirección, porque a una persona la encargan de un departamento o de una unidad de trabajo, pero a nadie le asignan la responsabilidad de realizar toda la tarea: el proceso...(p.125).

Como se puede observar, dentro de la *perspectiva tradicional* acerca de las organizaciones, hay una tendencia a enmarcar a la organización, dentro de los conceptos propios de la Sociedad Industrial, únicamente lo que se ve, se evalúa: los organigramas, los manuales; pero no las relaciones que se dan para lograr cumplir con la misión, es decir, los procesos en tiempo real y espacio. La fusión, tal como ya se ha mencionado con anterioridad entre *sujeto y objeto*, se vislumbra dentro del texto que se analiza, o también el papel que desempeña el sujeto en el discurso correspondiente. Hablamos de un sujeto y un fenómeno en el que se involucra, como lo es el proceso (*objeto*) y cómo este *sujeto* (los intervinientes en el rediseño), a su vez va generando y

regenerando el proceso (*relación recursiva, dialógica y hologramática*) y el proceso a su vez a ellos, generando su práctica discursiva.

En cuanto a la configuración de la estructura cognoscitiva del sujeto cognoscente, este aspecto se construye partiendo de los enunciados de las organizaciones Industriales, acerca de la división del trabajo, sobre lo planteado por Smith y Taylor en su momento, la concepción de la división del trabajo, de la estructura jerárquico-piramidal, entre otros fundamentos, en este caso los valores de las organizaciones en referencia se identifican con los departamentos lo cual viene en orden a la ética de obediencia y disciplina. El conocimiento entonces generado en esa lógica, se afianza en la razón instrumental, en el positivismo, dentro de la lógica de las ciencias naturales. Lo experimental, lo verificable, tiene como condición para dar por cierto lo que se consideraba aprendible para la incorporación del sujeto en su proceso.

Desde esta *perspectiva tradicional*, el sujeto en consecuencia es externo al objeto. Sus decisiones, el aprendizaje es externo. El objeto ya existe, sencillamente el sujeto se incorpora o se desincorpora, situación que no afecta aparentemente desde esta óptica al fenómeno del proceso productivo. Se percibe a la organización como un ente antropófago, consume o “devora” a la gente, hay generación de conocimiento, pero su estructura, se afianza en el paradigma prevaleciente en la Sociedad Industrial. Por su parte, el paradigma emergente, afianzado en la fusión sujeto-objeto, o en la multiplicidad de sujetos en relación a un mismo objeto, considera la existencia de una transición partiendo de una Administración Industrial (Hammer y Champy, 1994, pp. 1-2), dando entonces paso a que:

...La reingeniería aprovecha los mismos atributos tradicionales que han caracterizado a los grandes innovadores en los negocios: individualismo, confianza en sí mismos, libertad de correr riesgos y propensión al cambio. A diferencia de las filosofías que hacen que *nosotros* nos volvamos más similares a *ellos*, la reingeniería de negocios no pretende modificar el comportamiento de los trabajadores o de los gerentes (sujetos). Por el contrario, aprovecha sus disposiciones naturales y da rienda suelta a su ingeniosidad...(pp. 2-3).

En este sentido se perfila un sujeto epistémico, tal como se ha dicho, *recursivo* con su objeto, y que en esa misma relación sujeto-objeto, por sí misma genera, construye su conocimiento, partiendo de este supuesto, se habla entonces del desaprendizaje de lo establecido por muchos años: el contexto cambió, dicho de otra manera, lo normal es el cambio permanente y continuo, hay apertura a las diversas perspectivas que enriquecen al proceso, los mismos autores lo acotan: “...Para hacer frente a las demandas del ambiente contemporáneo, necesitamos múltiples versiones de un mismo proceso, cada una sintonizada con los requisitos de diversos mercados, situaciones e insumos...” (p.58).

Esta multidimensionalidad de perspectivas es una de las características notorias de los nuevos tiempos, el otorgar poder a la gente, los hace participativos y más suyos los procesos, propendiéndolos a enriquecerlos logrando conocimiento experiencial de una manera espontánea, lo cual llevará al aprendizaje del nuevo proceso.

Es entonces, que en esta corriente de Teoría Administrativa se vuelve hacia el consenso de los participantes en el proceso, donde el diálogo predomina como actividad básica, en búsqueda de la conformación de un nuevo sistema de valores del proceso rediseñado, con su discurso acerca de las estructuras y del proceso, además del papel del sujeto a través de su discursividad.

Paradójicamente, por lo general se desconoce que un proceso como reingeniería promueve la comunicación y la comprensión entre los participantes de la actividad, sobre todo porque se da pie a la creatividad que se traduce en una re-creación de la organización, que se afianzará en ese sujeto basado en sistemas valores que a su vez provendrán de la episteme dominante.

Cuadro No. 4. Invención y Reinención de las Organizaciones.

Plano Sujeto Organizacional

Argumentos Teóricos /Algunas Corrientes Pensamiento Administrativo	Calidad Total	Invención y Reinención de Organizaciones
Plano/Parámetro Epistemológico		
2.- Sujeto Organizacional	<p>Múltiple Sujeto Discursivo:</p> <p><i>El Cliente/ El Proveedor</i> <i>El Usuario/ El Gerente /El Trabajador...</i> *Sujeto Individual/ Colectivo:Compromiso/<i>La Cultura de la Calidad</i> *Individuo: <i>Autónomo/</i> <i>Agente de Cambio</i> *Relación Dialéctica: <i>Proceso/</i> <i>Operario</i> <i>Productor/Consumidor</i></p>	<p>Múltiple Sujeto Discursivo:</p> <p><i>El Cliente/ El Proveedor</i> <i>El Usuario/ El Gerente /El Trabajador...</i> *Sujeto Individual/ Colectivo: Compromiso/<i>La cultura de la calidad</i> *Individuo: <i>Deliberante, Autónomo,</i> <i>Emprendedor,</i> *Relación Dialéctica: <i>Proceso/</i> <i>Usuario</i></p>

Fuente: Elaboración propia

4.3. Plano de la racionalidad presente

Así como en el movimiento de la calidad, su racionalidad, expresada en términos del autor que se toma como referencia, se convierte en la expresión discursiva y en los significados inherentes, en la presente corriente es notorio también el énfasis producto de esa racionalidad presente. En este plano adquiere suma importancia el hecho Administrativo en las diversas manifestaciones de las organizaciones humanas. Para ello se consideran los siguientes aspectos: Tal como se ha venido exponiendo, la versión de la construcción exterior de la realidad se compagina con el paradigma prevaleciente, que algunos han identificado con lo tradicional y otros con el positivismo, y que en el caso de las Ciencias Administrativas se expresa en los planteamientos sucesivos de Smith y posteriormente Taylor acerca de la división del Trabajo. Esto se adecúa en cuanto a la concepción del hombre-máquina, donde se considera al ser humano un

engranaje más de la maquinaria de producción, convirtiéndose en insumo para los estudiosos marxistas en sus apreciaciones acerca del capitalismo.

El hombre así concebido, se agrega a un proceso productivo, dándose un involucramiento desde afuera del hecho hacia el mismo. Los diferentes sistemas de evaluación del desempeño, van a ubicarse exactamente en la razón instrumental weberiana: toda acción va supeditada a un plan susceptible a ser medible. En función de la adecuabilidad a la organización venía la aceptación o no del virtual miembro. En la nueva concepción, el individuo (pese a lo preestablecido por la episteme dominante, e inclusive con la anuencia de ésta) pasa a ser un componente generador del proceso, entendiéndose este como el conjunto de actividades que se dan para el cumplimiento de la misión de una organización y que no necesariamente todos sus elementos son tangibles dado la incorporación de la Tecnología de Información y Comunicación, así como la microelectrónica en dichas actividades. En la obra objeto del análisis presente, sus autores hacen énfasis en esto:

...Tecnologías avanzadas, la desaparición de fronteras entre mercados nacionales y las nuevas expectativas de clientes que tienen más para escoger que nunca antes, se han combinado para dejar lamentablemente obsoletos los objetivos, los métodos y los principios organizacionales tradicionales.

Renovar su capacidad competitiva no es cuestión de hacer que la gente trabaje más duro, sino de aprender a trabajar de otra manera. Esto significa que las compañías y sus empleados tienen que desaprender muchos de los principios y técnicas que les aseguraron el éxito durante tanto tiempo. (pp. 11-12).

El aprendizaje es organizacional, las organizaciones inteligentes se fundamentan en ese aprendizaje, es lo que les permite crecer en su estructura tangible y la intangible. Proviene de allí una nueva forma de producir el conocimiento, es a lo que hacen referencia los autores Hammer y Champy (1994), en relación a la experiencia de una empresa transnacional (Capital Holding):

...Como estábamos rediseñando nuestro programa de capacitación y desarrollo y hemos concedido nueva prioridad a un amplio y franco compartir de información, a la vuelta, de dos años, esperamos haber avanzado bastante hacia el establecimiento de lo que yo llamo una *cultura de pensamiento*, en la compañía. Por *cultura de pensamiento*, entiendo un ambiente de trabajo en el cual los empleados, especialmente los que están más cerca de los clientes, gozan de autonomía para tomar decisiones y tienen la preparación y la información que necesitan para tomar las decisiones que convienen... (p. 197).

Con esto se visualiza ese gran salto del sujeto disciplinado y obediente, supeditado (unidireccionalmente) a la Ética de la organización, hacia la convergencia del emprendedor, del hombre emancipado, generado y fortalecido por su organización (el sujeto del nuevo contexto) *-la cual lo permite a través de sutiles mecanismos de dominación y control siempre acorde a su voluntad de poder y conveniencia-* y ésta a su vez también es generada por este individuo, requiriéndose por esta parte de gerentes y participantes con altos niveles de desempeño. Mucha gente ha escrito sobre Invención y Reinención de las organizaciones, para Michael Hammer, esto se traduce en repensar y rediseñar los procesos de la empresa, y que se refleje en óptimos resultados y logros en los diversos indicadores del desempeño. En este sentido se han dado una serie de interpretaciones inadecuadas acerca del rediseño de las organizaciones, especialmente en su aplicación, por ejemplo:

- La reingeniería desplazó a la Calidad Total o compite con ella.
- Su objeto es la disminución de costos, vía reducción de mano de obra.
- Es una herramienta de la Calidad Total.
- Es una técnica gerencial más de una caja de herramientas, sujeta a la moda.

Todos estos conceptos han sido manejados de forma superficial y destempladamente, sobre todo por el uso no internalizado de los mismos, sin tomar en cuenta su trascendencia como resultado de los grandes paradigmas que se van asentando en la sociedad Post-industrial. En este razonamiento se debatirá algo que no es tan sencillo como parece el *ser* y el *deber ser*. Si se tiene un proceso o una actividad o una estructura, la pregunta es ¿cuál debe ser la ideal? A simple vista ésto se traduce en:

- Comprensión de la situación actual de la empresa: ¿Qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Cómo es?, ¿Cómo está?
- Interpretar lo que requiere o el estado deseable, pudiera traducirse como objetivos y metas a alcanzar en función precisamente de la situación existente.
- Comprender e interpretar ese espacio entre lo que *es* y lo que *debe ser*, ver cómo *pasa de un estado a otro* y esto implica mutaciones entre los elementos que conforman a las organizaciones.
- El otro momento es el referido a la aplicación, es decir el llevar a cabo o la aplicación, en otras palabras, *lo interpretado* de la situación *actual* llevarlo a la situación *deseada*.

Entonces se pueden contrastar estos momentos, con el conocimiento generado en cada uno de ellos. Es importante considerar a cuál ahora nos referimos, por cuanto este ahora puede estar desconectado de la realidad contextual. Y en ese entrar en conciencia de ella es lo que puede llevar al cambio. Para entender en términos simples acerca de teorizar al cambio Lowenthal (1995), tomando en cuenta las características de la sociedad Infocomunicativa, su veloz tecnologización, lo involucra en mutaciones permanentes para lo cual considerando al mencionado autor se revisan dos categorías conceptuales: *el cambio estructural* y *el cambio cíclico*.

El primero va referido a un rediseño radical de una organización determinada, llevando a otra situación, por lo general con intención de mejorarla, no siendo retornable a la primera situación, manteniéndose en el tiempo, por ejemplo, el telégrafo e Internet. *El segundo* va referido a una mutación temporal de una situación, regresando a su estado inicial. Por ejemplo, los cambios en los planes operativos por circunstancias referidas al contexto económico, de mercadeo, etc., se diseñan siguiendo tácticas dinámicas dentro de las estrategias y políticas previamente definidas y que permanecen. Estas conceptualizaciones son derivadas de los enunciados de Hammer y Champy (1994). De esa forma si se revisa la definición de ellos acerca de *reingeniería*, ésta contiene cuatro palabras clave, entre ellas *fundamental* referida a:

...El individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su compañía y sobre cómo funciona. ¿Por qué estamos haciendo lo que estamos haciendo? y ¿Por qué lo hacemos en esa forma? Hacerse estas preguntas lo obliga a uno a examinar las reglas tácitas y los supuestos en que descansa el manejo de sus negocios. A menudo esas reglas resultan anticuadas, equivocadas o inapropiadas... La reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado, en efecto, las compañías que emprenden la reingeniería deben cuidarse de los supuestos que la mayoría de los procesos ya han arraigado en ellas...

...Determina primero *que debe hacer* una compañía, luego *como debe hacerlo*. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo *que es* y se concentra en lo *que debe ser*... (p. 34).

En este caso partir del supuesto que lo que se tiene *-el ser-* no está correspondiendo a lo que se debería tenerse *-deber ser-* ya se ubica en un concepto de verdad *-nuestra verdad-*, ahora bien, el saber, la regeneración de conocimiento eleva a una verdad o a una mutación de la verdad actual o de la anterior. La verdad en las organizaciones tradicionales ha sido construida sobre la estructura jerárquico-piramidal, la ética de la obediencia, la racionalidad formal. Si elementalmente una de las actividades a realizar para un redimensionamiento actualizado para las organizaciones, es allanar la jerarquía, todos esos postulados quedan atrás. Lo virtual se impone, la automatización y lo digital transforma el concepto de lo material, ya la verdad no se fundamenta en la mencionada ética tradicional de la obediencia, esta misma, si bien no desaparece, se transforma. La actividad equipo-valor, se impone con sus creencias y valores compartidos fundamentados en la ética dialogica-comunicativa, el consenso forma parte de todo proceso, el jefe cambia por el líder quien, de acuerdo a las circunstancias, puede pasar a ser un integrante más del equipo.

La estructura conformada por funciones, hace un conjunto de estancos que a su vez dispersa el flujo comunicacional, donde se confunde o cada quien tiene su óptica de la misión y visión de la organización e intenta llevarla a cabo de la misma forma que la perciben. La rigidez de la estructura jerárquico- piramidal, entraba la comunicación y supedita todo a la opinión o criterio del jefe o del experto. Es por ello que la digitalización cambia el concepto de verdad como lo plantea González Quirós (1998):

... Ahora estamos, por tanto dando un paso más, a las puertas de la pérdida definitiva de la peculiar condición ontológica que siempre se ha considerado razonable reservar a la realidad porque, en el mundo de la reproductibilidad perfecta, la realidad *-previamente convertida en mera información y exhaustivamente vertida en códigos, canales y mensajes-* es absoluta y rigurosamente indistinguible de su simulacro y , cuando esto sucede, acabamos situándonos en una tesitura intelectual en que , efectivamente, puede afirmarse que no necesitamos para nada del viejo artificio metafísico con el que nos enredábamos acerca del significado del concepto de verdad... (p.106).

Los instrumentos de información y comunicación han tenido un cambio radical, en consecuencias el concepto de verdad también. Más cantidad de información es manejada, igualmente la confrontación de las diversas verdades es mayor, por lo que la originalidad como tal es más universal y la reproductibilidad de conocimiento no se queda atrás, así como la redistribución del poder, ahora diluido a través de las redes también se transforma. Esto a pesar de la concepción de lo virtual, es decir, lo que no se puede ver ni tocar y que la concepción de lo que debería ser la mencionada reproductibilidad del conocimiento *-lo transferible inmediato de la información-* todavía influye el prejuicio, la tradición, al recalcarse la normativización propia de la racionalidad formal. En este aspecto se hace referencia a Habermas (2000):

... Además, tenemos que considerar la circunstancia de que, en realidad, el punto de vista garante del consenso de una conformidad frente a las expectativas funcionales y las normas, solo se dé sin coacción a partir del inventario socio-cognitivo, porque en la etapa convencional el mundo social sigue estando dentro del contexto del mundo vital y aparece cargado con certidumbres propias del mundo vital. La moralidad aún

no se ha independizado de la eticidad de una forma particular de vida indiscutible, éstos es, aún no se ha autonomizado en tanto que moral. Los deberes están tan ceñidos a las costumbres vitales concretas que pueden deducir su evidencia de las certidumbres de trasfondo... (p.193).

Es difícil separar una racionalidad de otra en el mundo concreto, por ello es que a pesar de los discursos en la práctica pareciera darse una fusión o una simultaneidad de los mismos, presente en las costumbres, reflejadas en sus valores, en lo planteado, va referido a la racionalidad prevaleciente frente a la emergente. Por ello es que Byrne (1994a) describe –sin entrar a la discusión de fondo de tipo epistemológico, al igual como lo hacen otros autores- el proceso de la reinención de organizaciones de manera instrumentalizada, precisa, puntual y concreta: Una organización débil o debilitada busca *reconstruirse o rediseñarse*, disminuyendo los costos, el servicio al usuario, optimizar los costos y afrontar un mercado altamente competitivo.

Hasta aquí se ve bien el discurso, pero la otra cara es el drama derivado de la confrontación de los protagonistas del proceso: El líder del proceso, el asesor externo del rediseño, el capital humano que permanecerá en la organización y un nutrido grupo de excluidos de la misma. *Finaliza el proceso con una nueva estructura donde converge la adecuación organizacional a un nuevo paradigma dentro de una concepción cultural pegada a un mundo real que está dejando de ser*. Es lo que se mencionaba en las citas textuales precedentes, todavía la gente no se percata que la efectividad, traslucida en valor, pasa todo un proceso que trasciende a las personas, pero que no aparece en las estadísticas de las empresas y que (sobre todo en los países en vías de industrialización), cuesta remontar.

Inclusive en muchos de estos países la administración pública se vuelve hacia esta posibilidad para reducir sus altos niveles de ineficiencia, es entonces la re-ingeniería del estado. En ese sentido los diversos tipos de organizaciones han ido replanteándose en lo organizativo, estructural y operativo, pero, esencialmente ese *replanteo* es más de fondo, es lo que algunos midiendo la profundidad de su concepto, han llamado *filosófico*. Esto percibido en el contexto venezolano pudiera evidenciarse en algunas situaciones específicas (Diario *El Nacional*, 2000), tal como el referido a la reestructuración de la empresa Electricidad de Caracas, cuando fue adquirida por la Corporación AES (León, 2000):

... En los principios de AES se conjugan la productividad, excelencia y ganancias, con ayudas caritativas a los desposeídos; el regocijo interno de sus trabajadores, al sentirse útiles, con la aguda habilidad del negocio. El apego a las luchas ambientalistas con el permanente agradecimiento al *creador*, como fundamento básico de lo posible.

La línea de mando es plana en las empresas propiedad de AES.

El presidente – *con una sobrecarga de liderazgo y poder de decisión*- tiene bajo sus órdenes a jefes de unidades que comandan grupos de trabajo interdisciplinarios, aboliendo el organigrama piramidal, que resguardaba las jerarquías.

A partir del 31 de julio dejaron de existir las vicepresidencias y las gerencias corporativas. Solo Andrés Gluski e Iñaki Rousse se mantienen en sus cargos, con desempeños redoblados: supervisar el servicio eléctrico, el manejo financiero de la empresa e incluso impulsar el programa de reducción de personal... (pp. 1-2).

Aquí se deslindan dos apreciaciones, la primera es la óptica con la cual la directiva de la organización percibía como se debía adaptar la empresa a los nuevos contextos, haciendo

abstracción de la concientización o aceptación por parte de los afectados de la nueva situación propuesta o deseada. En el discurso de los propietarios se da por sentado un involucramiento *per se* de las partes, no obstante, en la práctica se da lo que enunciaba Habermas (2000), en la cita precedente de dicho autor, y al mismo tiempo se desprende lo referente a la redistribución o nuevas formas del poder, se evidencian formas sofisticadas de ejercerlo, donde los rasgos prevalecientes no se extinguen *per se*. Hay una realidad, pero también una percepción hacia dónde ir, convergen prejuicios, situaciones presentes y su prospectiva. Por más que se quiera cambiar, hay usos, costumbres, hábitos y valores que pueden, a la hora de realizar cambios, convertirse en obstáculos para lograrlos.

Es importante tomar en cuenta que una de las grandes fallas al implementar una reestructuración organizacional es ubicarse en el *contexto total* y buscar comprender e interpretar los cambios notados y de esa forma entender *el por qué y cómo realizar* las aplicaciones pertinentes de gestión gerencial. Esta corporación (AES), trataba de involucrar a las empresas que estaban dentro de su negocio en esa nueva forma de ver el mundo –de acuerdo a su verdad- y es por ello que postulaba lo que sus directivos denominaban su filosofía, los cuales se podían agrupar en dos grupos conceptuales:

- Los componentes del capital humano, debían ampliar sus conocimientos, que se identificaran con su actividad y que conformaran equipos transdisciplinarios.
- Tener mayor cantidad de gente que la requerida, incidiría en lo referente a la rentabilidad de empleos, ingresos para el estado, satisfacción de los clientes y creación de valor al accionista.

Pareciera entonces que lo que se imponía era la concentración en las actividades, tareas y procesos, donde la reducción de los desperdicios se privilegiaba, especialmente en lo que se refería a la estructura organizacional con una horizontalización cada vez más presente, siempre de acuerdo a sus intereses y misión, preservando a la organización, y por ello haciendo uso de su poder establecido, hacía uso de la normativa, para tal fin, dentro de las características del nuevo contexto. En ese sentido, el autor Michael Hammer (1998), enfatiza los elementos que caracteriza la naturaleza de las nuevas estructuras organizacionales, tales como:

- Ruptura del contrato patrono-trabajador.
- Las empresas dependen del cliente.
- El poder proviene de las estructuras micros y pequeñas.
- Hay un trueque: la organización da la oportunidad, el trabajador pone su espíritu innovador, agregando valor al proceso que se realiza. (pp.49-50)

Estos elementos muestran el cambio en la naturaleza de las organizaciones, parece que se regresara a los valores que mueven a la invención o reinención de las organizaciones. En su apreciación al respecto, Hammer (1998) continúa con su discursividad: “... La obediencia y la laboriosidad han perdido importancia. Obedecer las órdenes ya no garantiza el éxito. Esforzarse para realizar lo que no corresponde no es una virtud. Donde el cliente es rey, el mero afán desprovisto de ingenio, flexibilidad y entusiasmo es inconducente...” (p. 51)

Son otros valores los que se imponen, luego su naturaleza es otra. La nueva estructura se orienta a los resultados, al proceso que provee de valor. Igualmente, la diferencia entre las grandes

organizaciones y los pequeños tienden a acercarse en esa búsqueda de las primeras de la versatilidad, flexibilidad de las segundas, textualmente Hammer (1998) las contempla:

.. En efecto, la diferencia cualitativa entre las empresas grandes y las pequeñas, las nuevas y las consolidadas, entre las que crean los mercados y las que los controlan, ha desaparecido. Las grandes empresas no son demasiado diferentes de las pequeñas; parafraseando a Ernest Hemingway, simplemente tienen más gente. Y si es verdad que la gran corporación se parece cada vez más a la pequeña empresa, entonces todos los que trabajan en aquella deben empezar a pensar y actuar como propietarios de ésta. (p. 53).

Cuadro No. 5. Invención y Reinención de las Organizaciones a través de su práctica discursiva.

Racionalidad presente

Argumentos Teóricos /Algunas Corrientes Pensamiento Administrativo	Calidad Total	Invención y Reinención de Organizaciones
Plano/Parámetro Epistemológico	3.-Racionalidad presente <i>*Parte con un Fuerte Arraigo Determinista, Positivista. *Racionalidad Específica: Del Mejoramiento Continuo, de la Calidad Total, Control Estadístico del Proceso, Seis Sigmas *Realidad Construida: Idea, Intuición, Comprensión, Interpretación del Usuario/ ProcesoUnidad Mente/Cuerpo *Dinámica : Positivista en transición a lo Fenomenológico, a lo Interpretativo, Complejidad</i>	<i>Convergencia de Racionalidades: Positivista/Transición. Rasgos Nuevo Contexto,Procesal, Estructural, del cambio radical, de la horizontalización, rediseño. La Transformación, Creatividad/Innovatividad *Ser Versus Deber Ser *Aprendizaje Organizacional: Organizaciones Inteligentes/Aprendizaje *Cultura de Pensamiento: Producción de Conocimiento/Autonomía/ Decisiones/Preparación/Información</i>

Fuente: Elaboración propia.

Lo que pareciera una contradicción es más bien una semejanza o mejor dicho un dialogismo, si se acepta la coexistencia o lo dialéctico de ambas situaciones. Hammer describe muy bien los valores que se contraponen dentro de la sociedad industrial, así como en la informacional por la transformación digital que sufren las organizaciones en esa búsqueda de adaptación al nuevo orden mundial, a los nuevos paradigmas, a la esencia de las organizaciones y de sus integrantes, al mundo del espíritu empresarial, donde reina el emprendedor, el laborador independiente, el innovador, el creativo, el teletrabajador, el tercerizador, el robot humanoide, en total se desploman las estructuras tradicionales de las organizaciones, adviene el rediseño o reinención del proceso, el cambio, el cliente, la integración de tareas, entre otros términos, que va a evidenciar la racionalidad predominante en esta corriente del *Enfoque del Compromiso Dinámico*, que se expresa en su práctica discursiva.

4.4. Plano de la relación Teoría /Práctica Social

Si bien en la anterior corriente se recalca la responsabilidad de la estructura de poder, en la presente, la práctica discursiva se abre hacia la redistribución del poder. Ahora bien ¿En qué medida realmente se distribuye y a qué obedece esta redistribución de poder? En este estudio, en lo concerniente a este aspecto considerando la mencionada redistribución del poder, conlleva a revisar lo relacionado a la estructura jerárquico piramidal, propia de la Sociedad Industrial, donde esa figura del jefe juega un papel primordial en la organización, al respecto es importante la posición de Munduate L., citado por Desiato y Guevara (1998a), expresada en estos términos:

...Los fines y necesidades organizacionales establecidos, son el resultado de una determinada distribución del poder [y nosotros añadimos también del saber] en la organización, con la pretensión de lograr la defensa de los intereses de los grupos con más poder en su seno (...). [Por esta razón] toda actividad Administrativa es esencialmente política en el sentido de que indica la defensa de una serie de intereses a expensas de otros. En este sentido la misma negación de la actividad política en las organizaciones implica el ejercicio de la política, de modo que la literatura clásica sobre la organización sirve fundamentalmente para legitimar el poder de la dirección y mantener la división de las funciones...(p. 34).

La estructura organizacional se traduce entonces en un juego de intereses entre los grupos que hacen vida en una empresa y a esto llevan las diversas corrientes de la Administración, cada una dentro de sus principios y postulados. Estos intereses van impregnados de un tinte ideológico en un intento de mantener el *status quo*, a través de mutaciones permanentes, la maquinaria industrial, las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, todo ello fortaleciendo al grupo de poder en sus prospectivas.

Todo proceso productivo ya sea de bienes o de servicios, independientemente de la orientación ideológica hacia la cual se quiera involucrar acorde con la voluntad de poder, bajo la concepción de la invención y reinención de las organizaciones, manifiesto en las nuevas formas organizacionales y el nuevo contexto, mantiene a nuestro parecer, esta confrontación derivada de toda práctica social. De esta manera en los procesos productivos están presentes símbolos y señales que reproducen este juego de poder dándole una permanencia en el tiempo y en el espacio, al respecto. Desiato y Guevara (1998a) lo acota:

...De esta forma, el universo simbólico compartido y, sobre todo, las clasificaciones mediante las cuales piensan sus tareas y la empresa, pueden estar

expresando principios de autoridad y de coordinación percibidos como *naturales* en virtud de la *espontaneidad* con que se le aparecen... (p.35).

De esa manera, en esa *redistribución* de poder, en el nuevo contexto se observa como una *aparente* cesión de ese poder tal como lo exponen Hammer y Champy (1994): "...Cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo. Decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de gerentes y gerentes de gerentes, ahora las toman y las resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal. *Transferir las decisiones relativas al trabajo a las mismas personas que hacen el trabajo, significa que las funciones tradicionales del gerente han disminuido.*

En las compañías que se han rediseñado, por el contrario, la estructura organizacional no es una cuestión tan seria. El trabajo se organiza en torno a los procesos y a los equipos que los ejecutan. ¿Líneas de comunicación? *la gente se comunica con quien sea necesario.* El control está en manos de las personas que ejecutan el proceso. Por consiguiente, cualquier estructura organizacional que quede después de la reingeniería tiende a *ser plana*, pues el trabajo lo ejecutan equipos formados *por personas esencialmente iguales unas a otras que operan con gran autonomía.* (pp. 83-84).

En esta aparente igualdad que trae la redistribución del poder en la organización, producto de estos cambios en el contexto, está lo que Desiato y Guevara (1998a: 34) han denominado el *control ejercido* por la *mente* de la *institución*, quien conforma su recurso humano para sus fines específicos: "Al mismo tiempo, la administración, la organización y la gerencia son en parte, expresiones de una institución que puede llegar a tener una mente propia sobre la que los individuos no poseen el control suficiente". Por cuanto, si en este proceso de la referida empresa se emplaza hacia el logro de su misión, no se puede desprender de la esencia de sus intereses, abarcando un impacto social, económico, político, ideológico, entre otros. Independientemente del contexto donde se ubique. En esa dirección insistimos con Desiato y Guevara:

...En términos generales, *la gente cree que el que piensa es el individuo* y que la institución no hace sino responder al pensamiento del particular. Sin embargo, si reparamos que el hombre es un animal radicalmente social, comprenderemos que los individuos se afectan mutuamente entre sí mediante palabras y acciones cuyo significado se altera en la misma transacción, *hasta el punto que ya ningún individuo es capaz de controlar la totalidad del proceso...*(p.35).

Esta es la gran contradicción existente en esta redistribución del poder en las organizaciones, si bien existe una nueva forma de buscar las cosas, en el fondo se mantiene un dominio o control por parte de la Institución como tal, es más, el control es mayor porque ahora es internalizado. En este sentido, nos acogemos al planteamiento de Adela Cortina (1985), en el sentido que los avances en ciencia y técnica, fortalecerán el dominio del hombre por el hombre y de la naturaleza por el hombre, y que al ser humano no le queda más remedio que sumarse a este orden para obtener su confort.

De esa manera se percibe, desde una perspectiva optimista la *igualación* entre los integrantes de la organización, y por otra parte desde la perspectiva alterna, no es más que una adecuación del sistema con nuevos valores, nueva cultura para fortalecer su dominio, pero que en el discurso de

la presente temática o Corriente Administrativa lo muestra con un sentido del logro de consecución de fines similares, tanto para el empresario, como para el gerente y el resto del equipo participante en el proceso.

Por ello es que se enfatiza en la práctica discursiva de esta corriente en esa *libertad* de pensar, comunicarse y obrar con criterio propio, pero siempre de acuerdo con la episteme establecida, que es de donde parte la racionalidad aceptada, el modo de construir la realidad organizacional, la producción de conocimiento, el discurso, la práctica discursiva, entre otros. Y estos entramados del poder son extensivos a los enfoques teóricos o corrientes administrativas que se analizan a continuación desde esta perspectiva.

Cuadro No. 6. Invención y Reinención de las Organizaciones, a través de su práctica discursiva.

Plano de la relación teoría/práctica

Argumentos Teóricos /Algunas Corrientes Pensamiento Administrativo	Calidad Total	Invención y Reinención de Organizaciones
Plano/Parámetro Epistemológico		
4- Plano de la relación Teoría/Práctica Social (El Poder)	<p>*Prevalece Rasgo de Estructura Jerarquico Piramidal bajo otra discursividad</p> <p>*Proceso o tejido de interacciones: Dominantes Y Sometidos</p> <p>*Estrategias Gerenciales: Medios de ejercicio del poder</p>	<p>*Redistribución del Poder: <i>Aplanamiento de Estructuras Organizacionales</i> <i>Reducción de niveles jerarquicos El Equipo</i> <i>Empoderamiento Individuo/Proceso/Organización Comunicación omnidireccional</i></p>

Fuente: Elaboración propia



Capítulo quinto: Ética Organizacional

5.1. *Plano de las configuraciones conceptuales*

De la misma forma que en los precedentes párrafos referidos a la *Calidad Total* y la *Invencción y Reinvencción de Organizaciones* respectivamente, el presente enfoque complementa de manera recursiva a la Teoría de la Administración emergente con énfasis en lo axiológico desde el punto de vista organizacional. De esta manera, se establece la reseña histórica de esta corriente, sustentada en lo que presentan Peters y Waterman (1982, p.92), basándose para tal fin en la versión de Richard Scott al respecto. Si bien este autor, hace referencia a las etapas de la evolución de la Teoría de la Administración, no obstante, dentro del planteamiento de su Discurso, da cabida para deducir su fondo *axiológico*. De esta manera, abordando su proposición, a continuación, la mencionamos por etapas:

1.- *El primer período, denominado Sistema Cerrado/Agente Racional*, abarca desde 1900 hasta 1930, cuyos precursores fueron Taylor y Weber, donde los *sistemas de valores* se afianzaban en *que* el aprendizaje y dominio de un conjunto finito de reglas y técnicas acerca de la división del trabajo, ámbito de control, distribución de autoridad y responsabilidad, *conllevaría* a minimizar los problemas relativos a la gestión de las organizaciones.

2.- *El siguiente período, denominado Sistema Cerrado/Sistema Social*, comprende el período 1930-1960, Siendo sus postuladores más importantes Mayo,E.; McGregor, D.; Barnard,Ch.; Selznick, Ph., siendo sus postulados los siguientes:

- Incluir como clave en el sistema de valores de las personas en la organización *el prestar atención a las personas* (Conclusión de los estudios de mayo)
- La existencia de dos concepciones en la gerencia: Se es autoritario (Teoría X) o se es democrático (Teoría Y), no obstante, su presentación excluyente, se puede ser simultáneamente ambos o ninguno de los dos. (Enunciada por McGregor)
- El aporte, por parte de Barnard de los siguientes aspectos: Una teoría acerca del comportamiento cooperativo en las organizaciones; el enunciado acerca del requerimiento de que el ejecutivo tiene que ser un líder que obtenga el apoyo de su personal, desde el punto de vista formal e informal, así como el logro de los objetivos de la misma.

Este autor fue el primero en hablar acerca del *papel clave del gerente, como diseñador y gestor de los valores compartidos* en la Organización.

- Por su parte Selznick, se orienta a hacer una descripción de la personalidad de la organización (*la organización es una cultura*), de su competencia, de los *valores institucionales* y del liderazgo.

3.- *Este tercer período, comprendido entre 1960 y 1970, denominado la era del sistema abierto-agente racional*: fueron sus postuladores: Chandler, A.; Lawrence, P. y Lorsch, J. Los resultados de sus investigaciones se orientaban a que las fuerzas externas presionaban hacia el interior de la organización, influyendo en su sistema de creencias, valores.

4.- *Un cuarto período: Desde 1970 hasta la actualidad, llamado la era del sistema abierto-agente social*, teniendo como sus pregoneros a Weick, K. y a March, James. Se fundamenta en los siguientes elementos: Predomina el caos; el agente racional, es desplazado por el agente

social complejo (conceptualmente lo interpretamos similar al *sujeto moriniano*); las cosas están dialécticamente en movimiento, sus *valores* pertenecen al nuevo contexto.

De esta manera, ubicamos a la corriente axiológica, dentro de las diferentes rupturas presentes en la acelerada conformación del Pensamiento Administrativo.

Por otra parte, también se incluyen las diversas concepciones que históricamente se han visualizado acerca de la Ética y la Responsabilidad Social de una organización, entre ellas las que nos presenta Stoner (1990, pp. 109-115):

- *El Evangelio de la Riqueza*. (Andrew Carnegie, 1835 – 1919)
Principios:
 - La Caridad: La gente con más recursos debían de ayudar a los de menos recursos
 - La Custodia: Las empresas y los ricos son los adecuados para gerenciar los recursos de la sociedad.
- *El Argumento Económico* de Milton Friedman. Las empresas, su objetivo es producir bienes y servicios de manera efectiva y los problemas sociales deben ser por cuenta del estado.
- *El Argumento de provecho propio, bien entendido* (Keiht Davis). La organización acepta asumir o actuar con responsabilidad social (acorde con la opinión de la comunidad) es para su beneficio.
- *La Capacidad de Respuesta Social de la Empresa* (Robert Ackerman). Es la manera en que algunas empresas responden ante ciertas cuestiones, previamente antes de determinar su responsabilidad social.
- *El Desempeño Social de la Empresa*. (Archie Carroll). Abarca los actos sociales de la empresa que comprenden principios, procesos y políticas sociales. En el contexto de transición hacia la Sociedad Informacional (cultura Posmoderna), esta óptica tiene fuerte arraigo.
- *La Etica en el pensamiento Oriental*. La confianza, la lealtad y la experiencia laboral son cualidades importantes y suelen recompensar estas conductas.

En esta corriente de la Administración que la estamos denominando la corriente *axiológica* y dado que en los párrafos anteriores se nota como elemento clave el término relativo a *los valores*, la pregunta sería: ¿Qué son los valores? Se responde acotando lo expresado en ese sentido por Risieri Frondizi (1972): “...Los valores no son cosas ni elementos de cosas, sino propiedades, cualidades, *suigeneris*, que poseen ciertos objetos llamados bienes. Como las cualidades no pueden existir por sí mismas, los valores pertenecen a los objetos que Husserl llama *no independientes*...” (p.17).

Ahora bien, si se lleva este concepto también a las personas y se pregunta ¿Qué cualidades deben tener las mismas? Respondemos: en el caso específico referido a las Empresas y Organizaciones y a la Gerencia General devienen las cualidades que el empresario espera de su gente, y él por su parte debe cumplir lo que tiene establecido para esas personas en cuanto *engranajes* de su maquinaria productiva (orientación tradicional) dentro de un esquema de razón instrumental. Se contraponen a esto las nuevas concepciones del sujeto, además de las grandes rupturas en el *accionar* y en el *deber hacer*, por lo cual también emergen nuevas cualidades para

el *sujeto* que *interactúa* en una organización y así se va a algunas particularidades del concepto de valor, entonces se encuentra que algunos autores los clasifican en *subjetivo*, de *situación* y *objetivo*:

El *primero* se refiere al deseo y percepción intrínseca del sujeto acerca de un hecho o fenómeno dado; el *segundo* va a depender de la intencionalidad del sujeto; el *tercero*, es una realidad o un fenómeno que se valora por sí mismo. El actuar de las personas va entonces a depender de las connotaciones entre el sujeto–objeto y sistema de valores prevaleciente en el ámbito del desempeño de este individuo, en un marco de libre elección del mismo.

Aquí se llega a la concepción de *Ética* (Fronzizi, *Ob. cit.*), entendiéndose como tal a los principios que orientan la conciencia en la elección de lo que se considera adecuado en un contexto determinado y si nos vamos a lo etimológico, diríamos que esta palabra proviene del griego *ethicos* que se traduce como *sobre la costumbre, carácter* que se deriva del término *ethos*. Igualmente se establece una vinculación con *moral* derivada de la palabra latina *moralis*, que es equivalente a *ethicos* traduciendo *costumbre, hábito, modo de pensar* y el equivalente a *ethos* es “*mos*”. Entonces de cierta manera ambas traducen lo mismo, pero con el siguiente significado:

- Moral: Se orienta a conceptualizar lo referente a lo bueno y el actuar del ser humano en relación a lo adecuado a no de su proceder.
- Ética: Va referido a la inclinación u orientación de los actos humanos y a los principios que les sirven de referencia para una actuación adecuada.

No obstante, se han de considerar los conceptos puntuales de algunos autores al respecto, por ejemplo, Ferrater - Mora (1999), expresa lo siguiente:

... En su libro *Valuation; Its nature and laws* (1906), Wilbur M. Urban escribe la segunda tarea de una teoría de valor, es la evaluación reflexiva de objetos de valor. No solo sentimos el valor de objetos, sino que evaluamos estos objetos y, últimamente, los propios sentimientos de valor.

J.N. Findlay (*Axiological ethics*, 1970), hace notar que Urban fue el primero en usar “*axiología*” para traducir la expresión alemana *Werttheorie* (“*teoría del valor*”), que el economista von Neumann había traducido como “*teoría del valor económico*”. Formado a base del término griego *axios* (valioso, estimable, digno de ser honrado), el vocablo *axiología* es usado a veces como equivalente a “*teoría de los valores*”. Se usa más particularmente en relación con valores éticos y estéticos.

La “*ética axiológica*”, es la fundada en la teoría de los valores, tal como ha sido desarrollada por Scheler y Nicolai Hartmann, con los precedentes de Ehrenfels, Meinong y, sobre todo, Brentano... (p.81)

En la expresión referida a la evaluación reflexiva de los valores, nos encontramos con esa inclinación hacia lo cualitativo y del mismo término griego de donde se deriva, se habla de lo que se debe hacer o imitar dado lo honroso del mismo. En la corriente del pensamiento administrativo que nos atañe, el término “*En busca de la Excelencia*”, se enmarca en este significado referido a la *axiología*. Por su parte Desiato (1998b), nos ofrece su óptica de los valores:

...Puesto que el hombre es un ser creador, es claro que la conducta humana se propone siempre un objetivo, un fin, un propósito que puede estar equivocado, pero no ausente...

La conducta puede ser valorada por el modo de ejecución, pero también por el fin o valor que la impulsa. Hay actos mal realizados, aunque inspirados por un móvil noble. Otros, en cambio tienen un bajo propósito, pero están hábilmente ejecutados...El valor es el motor que mueve... la creación; al mismo tiempo es su medida, que le otorga un contenido y un sentido... (pp. 260-261).

Se esboza el carácter vinculante entre, los valores y la creatividad e innovación, al igual que la intencionalidad ética del individuo y la vinculación entre esa intencionalidad y modo de ejecución de la respectiva acción que conlleva a efectos tanto deseables como no deseables. En relación al accionar, este mencionado autor (Desiato,1998b) acota:

...La creación puede estar limitada por el tipo de valor que subyace a la actividad. En axiología, *-disciplina filosófica que estudia los valores-*, se distingue habitualmente entre valores intrínsecos e instrumentales. Los primeros son un fin en sí mismos, como la belleza, la justicia, la verdad...; en cambio los segundos son medios para lograr fines que los trascienden, como la utilidad. Si la creación se refiere a un valor instrumental queda limitada por la altura del valor que debe servir, y en segundo término por el modo como desempeña esa función.

La distinción entre valores intrínsecos no es sólo útil para valorar las creaciones, sino también la actividad predominante de una persona o sociedad. Una baja evidente del nivel cultural y moral de la sociedad contemporánea radica en la atención preferente a los valores instrumentales. Esta actitud es, al mismo tiempo, el sostén y la consecuencia del rápido desarrollo de la tecnología.

La mentalidad tecnológica invade todos los cuerpos y tiende a reducir los valores intrínsecos a la mínima expresión... (pp.261).

Esta descripción de los actos humanos y de las categorías de los valores, dentro de las perspectivas de los autores citados, conllevan a una mejor comprensión e interpretación de los postulados de Peters y Waterman, se vislumbra su énfasis en términos de la cultura, sistema de creencias, valores que existen en las que ellos han denominado *Compañías Excelentes*, donde una serie de actuaciones que parecieran comunes en una u otra, conlleva a establecer sus prototipos de fenómenos enmarcados en la excelencia, donde la intención (sustantivándola como valor intrínseco) va en orientación directa al propósito. Se considera que es como una traída analógica de la conceptualización de los aspectos éticos y axiológicos al campo de la gerencia. No escapa a este análisis una referencia obligatoria a la responsabilidad social, aclarándose que en esta investigación el énfasis se hace hacia la ética organizacional más que en la responsabilidad social. De esta forma de manera general se considera lo que plantea Seriéyx (1994):

...Las grandes ideologías están moribundas: el marxismo, el existencialismo, el liberalismo teórico..., ciertamente han desaparecido de nuestras mentes pero los mitos del ganador, del “todo empresa”, del profesionalismo, de la maravillosa sociedad de información en redes, sin olvidar las legítimas aspiraciones de la *ecología*, de los derechos del hombre y de la moral internacional, vienen a ocupar nuestros cerebros y nuestros espíritus; sabemos que son a la vez portadores y manipuladores, ricos y perversos, claros y ambiguos y que debemos vivir con esas contradicciones. Son también contradictorias la globalización de los intercambios económicos y culturales, y la interconexión de los fenómenos políticos, financieros y monetarios que, por supuesto, han transformado el paisaje planetario, pero que igualmente se

acompañan de un resurgimiento de los particularismos y de un endurecimiento de las religiones, las unas con relación a las otras, los integrismos. Todo sucede como si la mundialización de los problemas engendrara la *balcanización de los valores*; como si lo intrincado de las causas y efectos a escala planetaria suscitara un repliegue de cada uno sobre su centro, un reflejo de protección de sí mismo y de exclusión de los otros y de babelización política... (pp. 21 – 22)

Estas contradicciones que emergen del contexto que se visualiza, conllevan a esa pugna entre los sistemas de valores tradicionales y los que se van asomando, aparejando ambas ópticas, se busca unir por los intereses comunes y que conlleva a considerar tal como lo dice Seriéyx, la cualidad y lo contrapuesto y que pudiera *ser* o *es* un elemento para manipular, no obstante entra en el discurso que se va instalando, es obvia la presencia de lo dialógico en éstas concepciones, pero la organizaciones se van involucrando y tomando en cuenta éste fenómeno o hecho real y se sensibilizan y buscan sensibilizar a sus integrantes en este sentido, hay una situación, hay globalización pero también la responsabilidad social se incrementa, se deben no sólo a su comodidad regional o local sino también a la mundial, pasa a ser un *sujetado* o *sujeto* a lo global.

Es importante considerar algunos aspectos referentes a la responsabilidad social (Maynard, y Mehrtens.; 1996), tomando en cuenta que esta categoría conceptual aparece en los años sesenta y comienza a poner en tela de juicio algunos elementos macro- económicos como indicadores de óptima situación socio-económica de un país, entre ellos al PIB, en este sentido esta óptica se orienta a considerar algunos términos tales como Bienestar Nacional Neto, estadísticas sociodemográficas y el PIB ajustado (con las precedentes), todo con la clara intención de establecer de cierta forma la llamada responsabilidad social, medible a través de los siguientes componentes: costos de prevención ambiental, investigación y desarrollo, costos de urbanización e industrialización, costos de estilos de vida inadecuados, entre otros.

Todo esto conforma lo que se ha llamado un elevado costo social, que no lo consideraban las organizaciones, pero que a partir de la década de los años sesenta tal como se dijo, toma gran importancia, sobre todo cuando se determina lo que el impacto de la urbanización y la industrialización acarrea para el medio ambiente. Ante el criterio de dominar a la naturaleza para el bienestar del hombre, emerge el criterio de preservar la naturaleza para que el hombre pueda disfrutar el bienestar proveniente del avance científico y tecnológico. Forma parte, entonces, del nuevo sistema de valores ésta concepción de la actuación de la organización, como sujeto colectivo frente a su contexto. Nuevamente Maynard y Mehrtens (1996) nos lo recuerdan:

El hecho de garantizar la salud de las futuras generaciones será tan importante como crear un valor material, de manera que se producirá una orientación hacia las tecnologías que estén de acuerdo con el plan comercial de la empresa...

...La posibilidad de generar un bien o un perjuicio en las tecnologías del futuro, nos impulsará a actuar con intencionalidad y preocupación por la ética y los valores. Esto resulta fundamental: enfrentamos ahora el desafío como individuos de crecer con madurez ética, de estar preparados para asumir las nuevas responsabilidades...

... Las tareas de los líderes empresariales en la era biopolítica serán las siguientes: contribuir a llevar a cabo esta acción empresarial, origina en los empresarios una conciencia relacionada con la necesidad de un cambio, ayudar a establecer salvaguardas éticas...(pp. 175-177).

Esta perspectiva que hemos venido analizando a partir de Peters y Waterman nos enfatiza en los términos clave de este enfoque: valores y ética, donde nos afianza el carácter reductor del modo de accionar del sujeto en las organizaciones que buscan la excelencia, y cubre además su responsabilidad social tal como lo expresa al medirse las consecuencias del uso de las nuevas tecnologías que involucran todos los procesos en una organización.

Se observa la gran diferencia del sistema de valores de una organización con fuerte orientación a maximizar su rentabilidad principalmente, frente a otra que además de esto, está consciente de su responsabilidad social, asumiendo su postura ética. Es notorio la importancia que se le da al reforzamiento de lo referente a la insolubilidad de la unidad sujeto – objeto, en relación al hombre y la naturaleza, es de ella, vive en ella, actúa en ella y ella dialécticamente le da vida y espacio para sobrevivir (Desarrollo Sustentable).

Una vez concluida esta obligada pero necesaria revisión general de algunos elementos vinculados con Responsabilidad Social donde prevalece principalmente el papel de la Organización, se cierra la idea central, referente a la axiología, la ética y las costumbres y se resalta en el análisis de dichos términos como elementos claves en el nuevo contexto, ya sea para el sujeto-individuo o el sujeto-colectivo, perfilándose en constructor de organizaciones excelentes o de éstas a su vez como sujetos en relación con las comunidades a las que se integran y es que los valores conforman una referencia básica y esencial de las empresas excelentes (Peters y Waterman; 1982):

... Todas las empresas excelentes que estudiamos tienen una idea clara de lo que representan, y toman muy en serio el proceso de forjar valores. Dudamos que sea posible alcanzar la excelencia si no se tienen valores claros y si estos valores no son acertados. Esta expresión la hemos llamado *valores compartidos*, que no son más que creencias básicas, valores predominantes...(p. 276).

Se visualiza esa preocupación por implementar una cultura afianzada en los valores, los cuales siendo positivos conllevará a una organización excelente y que a su vez generará actividades de excelencia, optimizando sus resultados tanto internamente como en relación al de su entorno, asumiéndose este sistema de valores desde la visión de la voluntad del poder, usándolo como instrumento para obtener sus fines. Por otra parte, las corrientes mencionadas en relación con la configuración conceptual, van logrando una especie de tejido donde se perfila un discurso con significados comunes, que orientarán más que a una competencia, a una complementación holística y recursiva, que permitirá inclusive la gestión presente en la *diversidad cultural* patente en las organizaciones del contexto emergente, cuya configuración conceptual se presenta a continuación.

5.2. Plano del sujeto organizacional

Tal como se dijo en párrafos anteriores, en el contexto emergente, este sujeto que lo va caracterizando en relación al *sistema de valores predominante*, aún con la aceptación de que es a voluntad del poder establecido, es una evidencia de su transformación, dentro de los términos del cambio. En ese sentido, la ética empresarial se orienta a canalizar la gestión en las organizaciones, y esto va encaminado a fortalecer el poder dentro de la organización, por parte de quien lo ostente y a satisfacer los requerimientos del propietario en lo concerniente a la creación de riquezas, obtención de rentabilidad, entre otros aspectos. Es así, que se toma el planteamiento de Desiato y Guevara (1998a):

... La ética en la empresa se dirige eminentemente a descubrir el camino más adecuado para efectuar la acción. Es, por consiguiente, una actividad práctica muy alejada del control y de la sanción: Su esencia es el ejercicio reflexivo destinado a imaginar constantemente mejores formas de actuación. (p.113).

Es en esto que se insiste, en esa guía de actuación que debe regir en un mundo signado por la globalización y la informacionalización. Se considera que en el nuevo contexto la ética adquiere una nueva connotación: hay un Nuevo sujeto que se fusiona con su objeto, una nueva racionalidad. Hablemos entonces de ese sujeto bajo la circunstancia que se está describiendo, y que llama a la reflexión y a la aplicación gerencial de manera armoniosa, tal como lo exponen Peters y Waterman (1982):

Es obvio para los gerentes que los valores son de primordial importancia. Ahora bien: ¿Cómo se expresan estos valores? Así como las empresas excelentes son motivadas por *sistemas de valores* coherentes, también prácticamente todas están señaladas por la personalidad de un líder que define el *conjunto de valores*.

Un buen líder que tiene que dominar los dos extremos del espectro: *las ideas* en su más alto nivel de abstracción y las acciones al nivel más terrenal del detalle.

Se trata, pues, de prestar atención a las grandes ideas y simultáneamente a los pequeños detalles. (pp. 282-283).

Esto encaja dentro de lo que se ha mencionado en referencia a la ética y al sujeto epistémico correspondiente a esta corriente dentro del Pensamiento Administrativo, relativo a los valores. El gerente o el líder que define el conjunto de valores será la referencia para el resto del equipo con el cual coexiste en la organización, conformando así el sujeto colectivo acorde con lo establecido por la Organización, en atención a lo que considera *debe ser* el individuo ideal para sus fines y metas. Este sujeto sumido en *valores*, permitirá o llevará a la organización a realizar las actividades y los procesos, a través de la internalización de los mismos, logrando la actuación acorde a la interioridad de aquella. Pero se hace entonces una pregunta:

¿No era éste el planteamiento para las organizaciones sumergidas en el paradigma tradicional o prevaleciente? A esto se pudiera responder que más que un asunto ya pasado, se presenta la coexistencia con el paradigma emergente y que dicha coexistencia se refleja en un mismo sujeto, pero enfrentando un contexto diferente y por lo tanto un fenómeno también diferente, lo cual lo transforma en un nuevo sujeto al fusionarse con ese objeto.

Por eso se ve paradójicamente una exigencia del centramiento del sujeto hacia la organización con un requerimiento para éste, de su internalización como sujeto en el paradigma emergente, dándose específicamente dentro de lo pautado por el poder establecido en su estructura organizacional, definiéndole el rol o roles en la misma, expresado en su práctica discursiva. Es por ello que Peters y Waterman (1982) al referirse a las Empresas Excelentes las interpretan como re-creadoras del ser humano:

Es significativo, tanto para estas compañías como para la sociedad, que estas instituciones crean ambientes en que las personas puedan florecer, desarrollar el amor propio y participar con entusiasmo en la vida de la empresa y de la sociedad en conjunto. Entre tanto, el grupo mayor de las empresas que no son ejemplares, parece actuar con una cierta perversidad contra todas las variables que aquí hemos mencionado. La norma es perder en vez de ganar, los refuerzos son negativos y no son

positivos; la empresa se guía por los reglamentos más bien que por las tradiciones; la restricción y el control dominan y reemplazan el sentido de la trascendencia y la posibilidad de elevarse; el liderazgo es más político que moral. (p. 86).

Tal como se puede notar en el primer párrafo, el sujeto es descrito acorde con lo que caracteriza al nuevo sujeto, ubicándolo en el plano fenomenológico, no obstante, seguidamente describe como hay organizaciones que se mantienen dentro del plano tradicional con un sujeto obediente, disciplinado, supeditado a la racionalidad instrumental. Sin embargo, estos dos planos pueden existir dialógicamente para una situación dada, provocando una suerte de adaptación permanente al sujeto para este fenómeno dual, generando así respuestas diferentes a eventos diferentes dentro de un proceso eminentemente dialéctico, que define al sujeto en función de su discursividad. Y esta manera de accionar, conlleva entonces a considerar lo que la persona va acumulando de aprendizaje y lo que proviene de la reflexión, se pregunta: ¿Cómo sería entonces ese sujeto si se quiere un individuo excelente?, ¿Cuál es el individuo ideal? Al respecto Savater (1998) nos ilustra a manera de advertencia en este sentido:

El sueño totalitario por excelencia de nuestro siglo, que todavía de vez en cuando se sigue repitiendo más o menos con un tono religioso como algo positivo, *es el mito del hombre nuevo, que no tiene memoria ni voluntad, ni todas las reservas aparentemente viciosas* propias de la experiencia y la tradición acumuladas que hacen *que las personas no sean fácilmente manejables*. El mito del hombre nuevo en el terreno laboral *busca guiar y utilizar a personas que no tienen ningún tipo de experiencia* como los jóvenes graduados *que no tienen* enormes exigencias económicas porque apenas están comenzando y *que no* presentan mayores *resistencias a la autoridad* porque después de todo no han buscado otras cosas y creen que todo lo que se les impone debe ser así, porque siempre ha sido así; no conocen otras situaciones ni otras formas de administración ni de ejercicios de autoridad. (pp. 40-41).

En las lecturas observadas en la obra referida de Peters y Waterman (1982), no necesariamente comparten esta concepción, si bien en la práctica se observa esta tendencia en muchas organizaciones, en otras más bien se orienta al sujeto que asume el reto del contexto, moviéndose acorde con los cambios que le son característicos, sin menoscabar los denominados encubiertos del poder.

No admite ni confunde, a nuestro entender, al individuo *apegado a las normas* con el *innovador* y además con una actitud de triunfar, de ganar en la vida, no desecha la experiencia por desecharla, sino más bien, en función si *se adecúa o no* al nuevo contexto procurando establecer relaciones dialógicas entre competencias del sujeto: combinación de autonomía, espíritu empresarial y productividad, a través de la motivación, moverse sobre los valores clave, no limitarle sus aptitudes y hacer compatibles flexibilidad y rigor, no perdiendo la perspectiva de la misión de la empresa (se deduce el fondo relativo al dominio del poder estructural establecido, con su racionalización instrumental perfeccionada), ni de los aspectos generales de la organización, ni de los detalles operativos, ni lo humano, ni lo material. Todo esto nos lleva a Morín en sus enunciados del pensamiento complejo, al proponernos su principio dialógico: *la coexistencia de lo contrapuesto*.

En esta reflexión acerca del *Sujeto-Objeto*, se hace una especie de referencia al *objeto* sin pretender su separación del *sujeto*: En este sentido, esta corriente se orienta hacia los valores. Es la *corriente axiológica* de la Administración. Si la actuación en la organización por parte de sus

integrantes se centra en los valores dentro del nuevo contexto, resultará en una empresa que *re-crea* a sus miembros, los hace crecer, se convierte en una organización *antropogénica* (reproduce o desarrolla a sus individuos, de acuerdo a sus designios a través de una sutil dominación) en contraste con los tradicionales que los devora (*antropófaga*). Es lo que Sèrieyx (1994) denomina el *activo red*, definiéndola de la siguiente manera:

Es la multiplicación de la experiencia individual y colectiva para la capacidad de reaccionar, anticipar querer y saber actuar, desarrollar la imagen de la empresa: es la capacidad de inventar y transformar un diploma en éxito, cuadrar un mercado para obtener lo mejor, en resumen, es la inteligencia de la empresa. (p. 345)

Esta también es una concepción de los valores de una organización que incluye las características del sujeto en el ámbito del paradigma que emerge. Quizás se haga una pregunta: ¿Cómo es el sistema de valores en el cual se sumerge o fusiona este sujeto? En este sentido Peters y Waterman (1982) puntualizan este aspecto:

En las mismísimas instituciones en que la cultura predomina tanto, también se encuentra una verdadera autonomía en el más alto grado. La cultura regula rigurosamente las pocas variables de la organización que cuentan y le dan sentido al trabajo. Pero en el interior de estos valores cualitativos (y en casi todas las otras dimensiones), se estimula a las personas para que produzcan innovaciones. Así pues, el valor de los valores es, principalmente, animar el espíritu de innovación práctica para que se realice plenamente. (p. 105)

Pudiera sorprendernos la manera en que este sujeto se sumerge dentro de ese marco cualitativizante, que privilegia a los innovadores dentro de su actuación, para que se realicen, crezcan, se eleven; pareciese que se buscara que el ser humano lograra su plenitud expresada en lo que innova. ¿Qué se requiere entonces para innovar?: una serie de condiciones que llevan esa situación, que propician a un individuo creativo, con autonomía, satisfecho intrínsecamente, liberado y con signos y símbolos de su emancipación. Y para desarrollar estas características se tiene que abonar el contexto, crear las condiciones, esto referido al proceso en la Organización: el estímulo, el empoderamiento (empowerment), el consenso, el diálogo, los valores, la cultura organizacional de la respectiva empresa, el paradigma gerencial predominante (el poder).

Entonces, es la combinación de situaciones que ya se han mencionado, interacciones sociales con normativas y procedimientos, todos ellos aplicados en forma de estrategia militar, dentro de una racionalidad instrumental, pero que no obvie la concepción fenomenológica, ya que el *contexto* la trae de por sí, pese al arraigo tradicionalista que pudiese tener el mismo. Ya los fenómenos que se suscitan en él son diferentes a los que los cambios en las últimas décadas propician y, en consecuencia, ese sujeto-objeto de igual manera es otro, como lo expresa Oscar Martiarena (1996), quien en alusión a Foucault en clara referencia a cómo se da esta creación recursiva entre sujeto-objeto, expone lo siguiente:

Foucault descubre que la propia figura del *loco* se fabrica: queda constituida precisamente como un lugar dentro del discurso psiquiátrico y *ambientada* por la institucionalidad de los asilos. Por otra parte, enfrentada a la figura del *loco*, el discurso de la psicopatología crea igualmente la figura del médico, también como un lugar, en este caso privilegiado, del saber psicológico.

Así, el momento en que se constituye un saber *objetivo* sobre el hombre, en este caso la psicopatología, permite a Foucault mostrar cómo, tanto el *loco* como su médico, no son otra cosa más que lugares específicos dentro del discurso y del ámbito de la institución.

En este sentido, ninguno de ellos aparece como sujeto, en tanto la conciencia del saber; sino más bien ambos, incluso el médico, son sujetos que están atravesados por un discurso específico. (p.248)

Este ejemplo, si se lleva a lo que se está analizando, se descubre entonces que tanto el cliente, el proveedor, el usuario, el competidor, el empleado, como el gerente en sí, *son sujetos*, ambos creados dentro del discurso de las Ciencias Administrativas y al mismo tiempo son lugares dentro de ese discurso en el ambiente de las empresas creados y atravesados por el mismo y es en esta circunstancia que se da esa relación dialógica hermenéutica-dialéctica entre el sujeto y el objeto.

Este sujeto va *gerenciando* y en ese *gerenciar* va generando lineamientos de su acción, ya sea para limitarla o controlarla o para impulsarla a la creatividad y la innovación. El sujeto se afianza en un sistema de valores que va sirviendo de fenómeno, que lo lleva a actuar de un modo tal, que guía cada una de las actividades de un proceso. Pero en el caso de esta corriente que se ha venido denominando *axiológica*, el fenómeno en el que está sumergido este sujeto, es precisamente generado por los valores, y es aquí donde insisten los autores, que se ha tomado para este análisis, en relación a ese aspecto:

...Hay que tener en cuenta una creencia muy importante: nuestro respeto por el individuo. No había quizá tema o *leitmotiv* más constante y penetrante en las compañías excelentes que el respeto por el individuo. Estaba en todas partes. Pero, lo mismo que muchas otras cosas de que hemos hablado, no es una sola cosa -un supuesto, creencia, declaración, meta, valor, sistema o programa- lo que le da vida a estas compañías es un conjunto de dispositivos estructurales, sistemas, estilos y valores, todos los cuales se refuerzan mutuamente, de tal modo que las compañías realmente sobresalen por su habilidad para obtener resultados extraordinarios con personas ordinarias. Estas compañías dan a sus trabajadores control de sus destinos; le dan sentido a su actividad. No estamos hablando de mimar a la gente, sino de respetar al individuo seriamente y de estar dispuesto a adiestrarlo, a fijarle expectativas razonables y claras, y a concederle autonomía práctica para que salga adelante y contribuya directamente con su labor... (p.237)

Como se ha mencionado previamente, al sujeto individual imbuirse en este sistema de cosas, el sujeto colectivo adoptará conductas que llevará a la excelencia por la internalización lograda por esta vía. Claro está, se tiene la normativa, pero el individuo la toma como referencia para los fines institucionales de control, más no es su razón de *ser* y *actuar*. Su comportamiento deviene de la internalización del *deber ser* y esto lo absorbe de tal manera que lo lleva a aplicarlo en los demás ámbitos de desempeño: personal, familiar, social, y otros. De esta manera se va formando ese sujeto que se ha venido describiendo a lo largo del presente trabajo de investigación. En los postulados tradicionales (tayloriano-fordista), fue concebido como un engranaje más de una gran maquinaria, su papel sencillamente quedaba supeditado a los requerimientos de la producción.

Es el concepto expreso del *mecanicismo*, no importaba tanto que podía hacer el individuo como lo que hace en este momento. Igualmente, este sujeto es modelo de su misión, exacta a la normativa de la institución, no constituye un obstáculo para la operacionalización de sus

actividades, se atiene al control referido al llamado *hombre-masa*, enmarcado en un espacio y tiempo determinado, buscador de la fiel imagen del así propuesto *hombre modelo* de esa organización. No se considera que en el contexto emergente las organizaciones hayan perdido su perspectiva acerca del poder, pero sí que el sistema de valores es diferente y como objeto logra fusionarse con un sujeto también diferente, caracterizado en su discurso. A continuación, se prosigue el análisis con el sujeto desde la perspectiva de la *administración de la diversidad*, con la consecuente configuración del discurso desde esta óptica.

5.3. *Plano de la racionalidad presente*

Las diferentes corrientes del Pensamiento Administrativo presentes en los últimos treinta años evidencian en mayor o menor grado rasgos propios de esta nueva realidad, tal como se ha venido observando en los enfoques teóricos examinados hasta el momento en esta investigación, no siendo la excepción la que se inicia en estos párrafos, sustentada en los valores organizacionales.

Es evidente la insistencia de expresar cierta orientación fenomenológica en la concepción del sujeto en esta corriente. En este sentido las expresiones son cada vez más frecuentes, orientadas a aspectos cualitativos, donde se denota como el individuo tiende a construir su hacer, delineado por los sistemas de valores, que ya lo hemos dicho, de manera que un sujeto formado con orientación hacia la excelencia, conformará o construirá espacios y productos excelentes. En este sentido no se desechan los rasgos provenientes de lo tradicional, también están presentes, una construcción conceptual o discursiva puede afianzarse en las ciencias naturales ¿Por qué no?, además de la perspectiva fenomenológica, interpretativista y la construcción de la realidad como producto de su conocer.

En este conocer desde la óptica de los autores que se analizan, hay una aceptación de las dos concepciones, sin embargo, como lo hemos dicho se apunta hacia el interpretativismo, la perspectiva desde lo interno y asumiendo la realidad compleja, dinámica y diversa, este dialogismo lo conseguimos expreso en la siguiente cita de Peters y Waterman (1982):

...Así como la cultura y los valores compartidos contribuyen a unificar las dimensiones sociales de una organización, una evolución dirigida es importante para que una empresa conserve sus facultades de adaptación.

Estamos enfrentados a un enigma maravilloso. Una gran parte de la teoría actual carece a la vez tanto *de rigor* como de la *flexibilidad*. La teoría *no es tan rigurosa* como *para considerar el papel de los valores estrictamente compartidos y de la cultura como la principal fuente de la determinación y de la estabilidad*.

Al mismo tiempo, *no es lo bastante flexible* como para considerar que se necesita que *haya una relativa falta de estructura y de que exista la necesidad de una lógica de administración totalmente nueva para tener la seguridad de que haya una adaptación constante en las grandes empresas. Más bien, propone generalmente reglas estructurales y ejercicios de planificación -ambas formas de rigidez-* para salvar este obstáculo.

Estos dos problemas vienen de la complejidad inherente a las grandes organizaciones y, sin embargo, ambos han sido superados por las compañías excelentes a su manera. Las grandes instituciones son demasiado complejas para que se dirijan a base de reglamentos, de modo que los gerentes para simplificar el problema, han recurrido a algunos valores superiores que expresen los objetivos fundamentales. La adaptación también es demasiada compleja como para que siga. De modo que los gerentes astutos

se aseguran que hay suficientes *variaciones a ciegas* (buenos ensayos o no) para satisfacer las leyes de probabilidad y convertir ocasionalmente las probabilidades de acierto en verdaderos éxitos...

Como lo observamos, James March... ..estima - *Tenemos necesidad de completar la tecnología de la razón con una tecnología de la fantasía. Los individuos y las empresas tienen necesidad de hacer cosas sin razón...* (pp. 105-106)

Plantear una separación entre los componentes tangibles y los intangibles, intrínsecos y extrínsecos del ser humano, entre muchos otros componentes, es poco realista, por ello es que en esta corriente los autores se mueven desde una perspectiva a otra de manera implícita, por ello es que hablan de la *rigurosidad* y de la *flexibilidad*, es como decir de lo *determinista* a lo *fenomenológico* y viceversa. Al igual, si bien se consideran los aspectos blandos de la organización, en esta situación referidos a los valores, se mantiene la estructura de poder establecida para lograr sus fines, indiferentemente de adoptar formas organizacionales horizontales, además de normas reglas y procedimientos, evidentemente adaptados al nuevo contexto, es aquí donde está el espacio o unión, de estas dos formas de razón de manera dialógica, más que el predominio de una.

Si hablamos de valores aquí estarán presentes estas dos ópticas, en establecer el límite estará la dificultad: ¿Dónde se toma en consideración una u otra postura? La última frase de la cita anterior "...*hacer las cosas sin razón...*", se interpreta como que no todo debe estar supeditado a la racionalidad y menos si es formal. Pudiera asomarse que la neutralidad en cuanto a la razón es *utópica*, todo está enmarcado en una racionalidad. Puede que, esté ocupando los estadios de la racionalidad tradicional y el de la emergente. Lo común es el *intento* de reducción de un modo por otro, nos referimos a un individuo inmerso en su accionar organizacional, como lo expresa León Vega (1995):

...En consecuencia, estamos refiriéndonos a un hombre con capacidad de pensarse y sentirse así mismo en el proceso de pensar y sentirse así mismo en el proceso de pensar, sentir y actuar su realidad. Todo lo cual es sustrato de una forma de experiencia que tiene la característica de convertirse ella misma en objeto de contemplación y acción del propio sujeto que la produce y vive... (p. 61)

Esta afirmación lleva directamente a lo que han venido planteando Peters y Waterman a ese individuo innovador, creador, internalizado y constructor de su realidad que caracteriza al nuevo sujeto que lo rebasa, dentro de la episteme establecida. Es aquí donde las diferentes perspectivas indicarán que rasgos de uno u otro van caracterizando al hombre en la organización y de qué manera él mismo, va construyendo su realidad: con el arraigo mecanicista (tayloriano-fordista) o la inclinación natural hacia una perspectiva cada vez más cualitativizada, y que incluso tampoco descarta la integración de ambas, al menos del punto de vista instrumental.

Este sujeto referido por Peters y Waterman, se identifica con el sujeto moriniano, incluso con lo que algunos autores han denominado el *hipercomplejo hombre* que es un compuesto de sujeto disciplinado con tendencia a la búsqueda de las estructuras organizacionales verticales y al mismo tiempo por naturaleza es anárquico, tramado e indescifrable.

En el marco de esta corriente administrativa en la lectura que se le hace, aparece y reconoce en su discurso la dualidad racional: la tradicional y la emergente, los contraponen. No obstante en literatura vinculada, también es frecuente este tratamiento, la primera relacionada con el

determinismo y la segunda con lo fenomenológico. Ahora bien, este reconocimiento se plantea en un nuevo contexto, con un sujeto diferente, ante el cual no hay argumento valedero para impedir su aceptación, salvo las diferentes ópticas de explicación del mismo. De esa manera y haciendo presente en esa orientación la declarativa por parte de los autores (Peters y Waterman, 1982), se transcribe la siguiente cita:

...¿Qué se entiende por la caída del modelo racional?. En realidad, estamos hablando de lo planteado por Kuhn (1962), en relación a las convicciones acerca del mundo y en este caso referido a las organizaciones: la antigua racionalidad ha salido de la escuela Tayloriana, dejando de ser una herramienta útil... (p. 44)

Es la aceptación de la pérdida paulatina de vigencia del enfoque tradicional en el cual se fundamenta el Taylorismo, con esa orientación positivista donde todo está supeditado a la lógica de las ciencias naturales, al hecho real, a la experimentación, entre otros aspectos; igualmente a su énfasis en la racionalidad instrumental, a la estructura jerárquica-piramidal, a la ética de la obediencia y la disciplina, para ser más específicos. Al respecto Peters y Waterman (1982), particularizan su óptica de este planteamiento:

...El enfoque racionalista no celebra la informalidad. Analizar, planificar, relatar, especificar y verificar son las palabras clave del proceso racional. Actuar recíprocamente, ensayar, probar, fallar, permanecer en contacto, aprender, cambiar de dirección, adaptar, modificar y observar son algunas de las palabras clave de los procesos de administración informales... (p. 52)

De esta manera, se tiene el significado del término *informal*: va referido a lo que *está fuera* de la formalidad de la regla estricta, de la exactitud, algunos lo hacen sinónimo de *espontáneo*. Si se lleva al campo de esta investigación va referido, al accionar del sujeto deliberante, contestatario, no supeditado a la ética de obediencia del hombre-masa de la organización tradicional (enmarcado en espacio y tiempo), y que va construyendo su realidad desde el punto de vista interpretativo de su interacción social, dentro de los planos discursivos que vaya planteando. Desde esta última óptica no abandona el arraigo de su fuerte tradición positivista, pero abre paso tal como hemos visto a las nuevas concepciones. Otros autores como Fernando Mires (1996), asoma que esto, más que un cambio radical es una especie de mutación entre perspectiva u óptica de explicar el modo de producción tanto en el contexto tradicional como en el emergente:

Incluso algunos economistas han acuñado, no sin cierta ingeniosidad, el concepto de *toyotismo* para referirse a los estilos de producción y de trabajo que se desprenden de las empresas micro-electrónicamente racionalizadas, sobre todo en Japón. No obstante, aquí se prefiere el concepto del modo de producción maquinal, y por tanto el de su equivalente analógico: *modo de producción electrónico*, pues el fordismo atañe, en sentido estricto, a la organización económica al interior de las empresas, y el maquinalismo a un modo de producción y, sin temor a exagerar, a un modo de vida. Modo de producción electrónico es pues un concepto intencionalmente amplio. (p. 18)

Mires, en esta opinión indica, independientemente de los cambios contextuales, que se mantiene vigente hasta cierto punto la racionalidad tradicional, a manera de una coexistencia con la realidad que emerge, pero que se diferencian en cuanto a los significados acerca de los modos de producción, evidenciando su episteme, discurso, entre otros aspectos que la caracterizan. A estos

efectos, es importante referir a la vinculación entre paradigma, discurso y sistema de valores que desplaza a lo presente y que en el caso de las organizaciones van adaptándose y transformándose, no tanto porque “*deben de hacerlo, por hacerlo*” sino que es un asunto de supervivencia.

Tal como lo plantea León Vega (1995, p. 56), la tendencia es abrirse a postulados o epistemes que orienten la vinculación de los distintos saberes, que permitan o se constituyan en nuevas lecturas sobre la realidad, trascendiendo los argumentos teóricos actuales dando pie a la construcción de nuevos conocimientos en el contexto emergente. Peters y Waterman (1982), hacen referencia en el sentido de definir al proceso administrativo como la interacción de tres variables: *la exploración del camino, la toma de decisiones y la ejecución*:

Los tres procesos están, interconectados y no deja de ser peligroso destacar uno de ellos en detrimento de los otros. Entre los hombres de negocios abundan los exploradores, artistas que nunca llegan a obtener ningún resultado. De igual manera, los ejecutores u hombres de acción abundan, tales como los ejecutivos comprometidos que carecen de visión. Igualmente, los que se entrampan en lo concerniente a la toma de decisiones. Lo esencial de esto, es que la Administración tiene que ver con la exploración, y la ejecución, tanto como la toma de decisiones.

Estos procesos son por naturaleza diferentes entre sí, pero, pueden complementarse y reforzarse entre sí. La exploración, es esencialmente un proceso estético, intuitivo, un proceso de diseño, bien sea que se hable de dibujo arquitectónico o de los valores modelos de una empresa (pp. 54-55)

Al combinar lo estético y lo empírico estos autores, consideran la realización del proceso administrativo, integrando lo cualitativo y lo cuantitativo, lo abstracto y lo concreto. Se asumen entonces lo que proponen los autores Nonaka y Takeuchi (1999), al respecto cuando enmarcan estos términos en dos tipos de conocimientos básicos y que son sinónimos de los planteados por Peters y Waterman (1982) en la cita precedente:

...Las empresas niponas tienen una idea muy distinta de lo que es el conocimiento. Consideran que el que se expresa en palabras y números (*conocimiento explícito*) es sólo la punta del iceberg. Para ellas, el conocimiento es principalmente *tácito* (algo no muy evidente y difícil de expresar). Este tipo de conocimiento es muy personal y no es fácil de plantear a través del lenguaje formal, por lo que resulta difícil transmitirlo y compartirlo con otros. La intuición, las ideas y las corazonadas subjetivas son parte de él. Además, este tipo de conocimiento tiene unas raíces en lo más profundo de las acciones y la experiencia individual, así como en los *ideales, valores y emociones* de cada persona... (p. 7)

Entonces se ve que el conocimiento se afianza en esa interioridad, que no desconoce la realidad que cada sujeto va construyendo a través de los fenómenos en los cuales se sumerge en su quehacer cotidiano. La concepción oriental acerca de cómo la construcción de conocimiento, entra en la perspectiva emergente de la generación cognoscitiva, se expresa seguidamente con Nonaka y Takeuchi (1999):

...En términos específicos, el conocimiento tácito puede dividirse en dos dimensiones. Primero, la dirección técnica, que incluye las habilidades no formales y difíciles de definir que se expresa en el término *know-how* (saber cómo llevar a cabo una tarea o trabajo). Por ejemplo, un maestro artesano adquiere experiencias a través de los años, pero por lo general

le resulta muy difícil enumerar los principios científicos o técnicos, en los que se basa su conocimiento.

Al mismo tiempo, el conocimiento tácito contiene una importante dimensión cognoscitiva. Esta incluye esquemas, modelos mentales, creencias y percepciones tan arraigadas en cada persona que casi siempre las ignoramos. La dimensión cognoscitiva refleja *nuestra imagen de la realidad (lo que existe, lo que es) y nuestra visión del futuro (lo que debería ser)*. Aunque no se puede enunciar fácilmente, estos modelos implícitos controlan la forma en que *percibimos el mundo que nos rodea...* (p. 7)

Es exactamente ubicarse en la concepción fenomenológica de la construcción del conocimiento, no obstante, Peters y Waterman no descartan las otras perspectivas que también se mantienen, pero que comparten el estadio del pensamiento administrativo. Se parte de una realidad socialmente construida pero no se obvian las aseveraciones de las ciencias naturales. Los aspectos considerados estéticos y abstractos, entran en el triángulo de fundamentos por la administración sin lo cual no se podrá alcanzar el nivel de Organización Excelente.

Tanto la concreción como la abstracción son factores clave e indispensables de una generación orientada hacia la excelencia y en este sentido se da el proceso de construcción del conocimiento desde esta óptica, donde los valores adquieren sinigual importancia. En esta faceta del análisis, se puede comenzar por determinar cuál es la orientación de la producción del conocimiento en la organización y en qué medida esta producción implica un desarrollo multiparadigmático o si va orientado a fortalecer las estructuras de poder en la misma. Tal como se ha indicado con anterioridad los paradigmas son sustituidos paulatinamente, conllevando esto a la producción simultánea de conocimientos que va a reforzar el paradigma que se instala que a su vez es remplazado en otro momento dado, permitiendo y generando el nuevo ámbito cognoscitivo, haciendo gala de lo afirmado por León Vega (1995):

Por un lado encontrar nuevas facetas a los contenidos producidos y acumulados en esferas particulares del conocimiento, lo que implica ubicar tales contenidos más allá de los márgenes decantados por las teorías establecidas; por otro lado, y en relación estrecha con lo anterior, el operar fuera de estos márgenes les permite enfrentarse con la necesidad de abordar nuevas realidades y, por tanto, con el imperativo de construir conocimientos que respondan a ámbitos de sentido diferentes a los ya definidos. (p. 56)

Al respecto ya se ha hecho referencia y cuando se habla de considerar el carácter transdisciplinario de la Administración, es hablar del espacio donde convergen disciplinas eminentemente involucradas con las Ciencias Humanas tales como, Economía, Filosofía, Psicología, Sociología, Antropología, Derecho, Educación, así como las pertenecientes a las Ciencias Naturales, tales como Ingeniería, Matemática, Física, Biología, Estadística, entre otras, dando pie a la diversidad disciplinaria. Esto es lo que ha permitido a esta joven disciplina (la Administración) alcanzar el grado de madurez que muestra a inicios del siglo XXI. No se puede omitir el origen de la administración fundamentados en los postulados de Adam Smith (Economía), las propuestas de Steuart (Matemática), los aportes de Taylor y Fayol (Ingeniería) y así sucesivamente los diversos aportes de la sociología y otras disciplinas de las Ciencias Sociales, que fueron dándole ese carácter pluriparadigmático, y que de acuerdo a la descripción que hace James Stoner y su equipo, acerca de la Administración, se conjugan diversas corrientes que son expresión inequívoca del nuevo contexto.

Se opina acerca del riesgo de caer en la analogía disciplinaria, pero también esto forma parte del paradigma emergente, no se pierde de vista que una de las características de este último es el interpretativismo, no obstante esto trae un riesgo, tales como los círculos viciosos alrededor del conocimiento ya trillado o demostrado públicamente su relativa poca utilidad, no obstante también pudiera verse como aportes múltiples que enriquecen con los significados que otorguen al texto respectivo. A esto, no está de más agregar el énfasis que han venido otorgando las organizaciones excelentes a la generación de conocimientos, conscientes de esto Peters y Waterman (1982) lo refieren:

Hay otro aspecto de la naturaleza de nuestro hemisferio derecho que generalmente no forma parte de los conocimientos de administración convencionales, pero que lo sostienen las compañías excelentes.

Se trata del lado creativo e intuitivo. Muchos piensan que las ciencias y las matemáticas son la meca del pensamiento lógico y, en verdad, el pensamiento lógico y racional domina en el curso diario de la ciencia.

Pero como lo señalamos a propósito del cambio del paradigma científico, *la lógica no es el verdadero motor del progreso científico.*

Algunos investigadores...en prueba tras prueba con individuos sofisticados -y algunas veces incluso con formación científica- han determinado que se manifiesta nuestra tendencia por la intuición.

Por ejemplo, un fenómeno que ellos llaman la *representatividad* influye enormemente sobre nuestro poder de razonamiento. En pocas palabras estamos más influidos por historias -*escritos cortos que forman un todo y que tienen un sentido*-, que por datos (que son por definición, completamente abstractos) ... (pp. 62-63)

Se analiza esta cita y palabras clave como: *intuitivo, creativo, intuición, representatividad, razonamiento, sentido*, orientan a una concepción con tendencia precisamente a la creación del conocimiento, sustentada sobre una perspectiva eminentemente fenomenológica donde el interpretativismo juega un importante rol en el quehacer de las prácticas gerenciales, asumiendo siempre la unidad entre la teoría y la práctica administrativa, como un hecho o fenómeno hermenéutico dialéctico.

La acción gerencial como elemento del sujeto-objeto, de acuerdo a la corriente administrativa que se ha denominado *axiológica*, toma como episteme primordial al *ámbito de los valores*, estableciéndolo como parámetro epistémico para lograr de esa forma una conceptualización de las organizaciones que se han nominado como excelentes, y que se constituyeron como representativos en el contexto de los últimos treinta años, y que en el siguiente enfoque teórico, a ser analizado, de la *Administración de la Diversidad* o de la *Cultura y el Pluriculturalismo*, también se reflejará.

5.4. Plano de la relación Teoría /Práctica Social

Al igual que en los precedentes enfoques, en el presente también es evidente el uso de sus enunciados y conceptos expresados en su práctica discursiva, dentro de los fines implícitos y explícitos del poder. El montaje de los sistemas de valores, creencias, cultura, entre otros, puede ir en la conveniencia de interés, de quienes detentan el poder en la organización. Todos estos componentes son expresión en su discurso de una intencionalidad dada, acorde con un paradigma determinado. El diseñador del sistema de valores impregnará su toque personal, así como cuidando

la preservación de los intereses de su organización; llámense estos objetivos estratégicos u objetivos operativos. Igualmente se expresa la inclinación ideológica de los propietarios.

Bajo este esquema, la idea es educar a los integrantes de la organización bajo los lineamientos culturales de la misma. Así lo expresan Peters y Waterman (1982): “Así como las empresas excelentes son motivadas por sistemas de valores coherentes, también prácticamente todas están señaladas por la personalidad de un líder que define el conjunto de valores” (p. 282). Cuando en la cita se refieren al conjunto de valores y a la personalidad de un líder, que marca la organización y que a su vez es quien elige cual es el sistema axiológico que debe privilegiar en la empresa, se habla de un ejercicio del dominio del poder en la misma, donde el individuo en si ha de ser *utilizado* para consolidar a ese poder, al respecto opina Desiato y Guevara (1998a):

...En esta dirección, un administrador, o un gerente, es también, *alguien* que mediante un saber específico contribuye en el seno de una empresa a diseñar y configurar una determinada clase de hombre. No sólo a *normalizarlo*, ésto es, adecuarlo a las estructuras de trabajos existentes, sino a poner en juego un mecanismo de constitución material de subjetividades que en nada precisa ya de categorías normativas... (p. 37)

El que diseña o construye el sistema, plasma un aspecto subjetivo en el mismo, transfiriendo su propio esquema ético y axiológico a la organización pensada para sus propios fines. Pudiera verse por una parte como una trama más del poder *-la búsqueda del dominio implícita, ya no sólo para contexto interno organizacional sino extensivo hacia su entorno-* pero también hay que considerar que allí también se incluyen cualidades que se traducirán en bienestar para la sociedad, si bien como un buen inversionista, se reserva su derecho de crear riqueza, también satisface requerimientos tales como: convertirse en fuente de empleo, generador de ingresos para el estado, producir un bien o servicio para la sociedad, la cual tendrá sus cuotas de contribución por parte de las actividades productivas, realizadas en un marco de valores diseñados tomando en cuenta las múltiples aristas provenientes de un mundo cada vez más complejo.

Está retroalimentación proveniente del conocimiento experimental, de la praxis gerencial, del interactuar organizacional, de las frecuentes demandas sociales en busca de respuestas por parte de los otros actores sociales en cuanto al aspecto axiológico y ético de sus actividades, conllevan a la reflexión, a la abstracción de lo vivido, su comprensión e interpretación que de manera dialéctica repetirá un ciclo de retorno a la práctica social a través de aplicaciones mejoradas provenientes de la reflexividad. En este sentido, diversos estudiosos y autores entre ellos Marx, Althusser, Kosik, establecieron sus respectivos criterios acerca de la relación *teoría-práctica social*.

Por una parte, Marx al referirse a la *práctica*, la enmarca en la actividad creadora y espontánea del ser humano. Por su parte, Kosik considera que la *práctica* es la esfera del ser humano, lo referente a su creación como realidad objetiva, agregando que el hombre sólo conoce la realidad a medida que la crea y que el *conocimiento* es una de las formas de apropiación del mundo, tal como lo diría De Souza (1995):

Dentro de la perspectiva dialéctica de la validez de la investigación, la práctica no puede ser pensada sólo como actividad externa de transformación, pero es importante incluirla como compromiso social, y enfatizar la dimensión interior, ontológica del ser humano en cuanto creador, y de la realidad socio-histórica como construcción humana objetivada. En relación al saber, es necesario abarcar teoría y práctica en cuanto unidades complementarias, práctica-teórica en cuanto aproximación a la

realidad, y teoría capaz de incluir y comprender la transformación social: criterios al mismo tiempo internos y externos que prueban la lógica y la sociología del conocimiento... (p. 206).

Esta concepción de la práctica social involucra la cultura y el sistema axiológico de toda organización, por cuanto ésta es inseparable de una realidad determinada. El ser humano es social por naturaleza, y su agrupamiento en organizaciones conlleva a sumergirse en un sistema de valores sociales que le permiten su interrelación y convivencia en ese contexto. El ser humano es partícipe de estas interacciones, vinculando así sus aspectos intrínsecos y dando pie a la construcción de una realidad, partiendo de una vinculación de la praxis con la teoría: es una relación eminentemente *dialéctica-hermenéutica*, donde se evidencian los llamados encubiertos del poder, que de manera explícita o implícita están presentes en sus sistemas de valores, que como elementos epistémicos rigen su discurso. De esa misma manera, en la gestión de la diversidad cultural, se hacen presentes estas circunstancias, tal como se muestra a continuación en el siguiente capítulo.



Capítulo sexto: Cultura y Pluriculturalismo

6.1. Plano de las configuraciones conceptuales

Como ya se ha enunciado, partiendo de una característica peculiar de la sociedad industrial, fundamentada como ya se dijo en los capítulos precedentes en los postulados smith-taylorianos, sustentados a su vez en la racionalidad formal, se va llegando a la racional dialógica donde lo interpretado se prioriza y el interés en la gente va alcanzando espacio en la administración, pero dentro del contexto emergente la diversidad cultural pasa a ser una de sus expresiones, dando lugar a la perspectiva fundamentada en la gestión de la diversidad en las organizaciones, como enfoque complementario a los enunciados previamente en párrafos precedentes.

Existe una serie de elementos referenciales que servirán de factores introductorios en relación al Pluriculturalismo: entre otros pudieran considerarse tanto a la antropología como a la historia, es así que se entremezclan categorías conceptuales que recorren al planeta tomando en cuenta las características de los diversos pueblos que lo han habitado, y de esa forma se llega a una definición de totalidad, que abarca desde la antigüedad, pasando por la edad media, llegando así al *Renacimiento* o *ilustracionismo* y por ende a la denominada *modernidad* y con su desplome, de acuerdo a diversos autores, el advenimiento de la *Postmodernidad* con todas sus consecuencias.

Ahora bien, aun así, lo que se plantea entonces cuando y quienes entraron en tal y cual era. Cuando se habló de la calidad total y reingeniería, se enfatizó, por ejemplo, en que Japón había entrado en la era postmoderna -primero en relación a occidente- siendo entonces un modelo a seguir por parte de éste por esa razón, por los cambios y valores asumidos. Por otra parte, Renato Ortiz (1999, pp.37-38), argumenta que el modelo industrial fue quien definió la ruptura entre las concepciones existentes en ese momento histórico, agregando que la sociedad industrial encierra *diversidad, su diversidad* dentro de *su racionalidad*, formas de hacer y pensar diferentes, valores que contrastan y toda una serie de aspectos que paradójicamente han coexistido hasta el día de hoy.

De la misma forma se dan otros factores tales como: influencia de factores religiosos en la conformación de la sociedad industrial, impacto de la llamada por algunos autores como *ética judeo-prottestante* en la elaboración del conocimiento teórico del Pensamiento Administrativo, no obstante no hay que olvidar la coexistencia en los nuevos entornos de los postulados católicos, cristianos, los islámicos y los budistas y sintoístas que influirán marcadamente en sus áreas de control a través del sistema de valores de los diferentes pensadores de esta área disciplinaria.

En estos párrafos tratamos de expresar nuestra visión del mundo. Si bien, cientos de autores han apreciado, rupturas y discontinuidades, también es cierto que hay una continuidad no lineal, los modos de hacer y pensar no se interrumpen violentamente, sino que se diluyen. Son momentos históricos diferentes y así hay que concebirlos y verlos. Cuando se habla de las Teorías Administrativas que emergen a partir de los años setenta, no se dice, que lo de ayer ya no existe, o que lo que se ésta dando, no ocurría en el supuesto anterior contexto: la diversidad siempre ha estado allí, ha existido, comprendida en mayor o menor grado, percibida desde diferentes ópticas, ayer racionalista formal, hoy inductiva-interpretativa y aquí va conectada la genealogía de las Ciencias Administrativas, existente en las diferentes civilizaciones conocidas desde la antigüedad hasta llegar a lo que pudiéramos denominar como modelo gerencial característico de la sociedad industrial completamente representados por los postulados smithianos-taylorianos-fayolistas y las

diversas derivaciones y aplicaciones de los mismos, que son bien diferenciados de las teorías que emergen años después como adecuaciones a los nuevos tiempos y a los nuevos paradigmas..

Se interpreta que existen factores que se agregan a los existentes si bien *-en su momento las máquinas de vapor y el uso de nuevos combustibles, y la producción en línea y en masa-* todo estos esquemas fueron superados por el auge y desarrollo de la ciencia y tecnología, así como por los cambios socio-culturales, propiciando además de la divulgación de la existencia de mayor diversidad (tal como se dijo, siempre se ha dado) también de su mayor acercamiento a través de la revolución tecno-infocomunicativa. Esto es lo más cercano a lo que pudiera traducirse lo planteado anteriormente. Los intentos de la hegemonización de una cultura sobre otra nunca han finalizado, y de una forma u otra han sido impuestos desde quienes ostentan el poder a expensas de su interés. Y no es que se esté atacando a la Postmodernidad, o al post-industrialismo o el informacionalismo, o Economía 4.0 o Sociedad 5.0 o Post-covid-19, sino que se intenta *conciliar* puntos de vista aparentemente antagónicos, donde puedan coexistir diversas racionalidades. Se destaca o enfatiza las continuidades y las rupturas en la conformación del pensamiento administrativo en relación a la diversidad cultural.

Desde los estudios sociológicos de la década de los años veinte y treinta, traducidos en las denominadas corrientes de las relaciones humanas y así para ser más específicos, mencionaremos entre otros a los llamados filósofos de la administración (George; 1974, p. 143), quienes fueron los pioneros en cuanto intentar establecer vinculación entre el aspecto humano, la organización, la cultura, estructura organizacional y el entorno:

- *Oliver Sheldon*: En el año 1923, esencialmente insistía en equilibrar las cosas de la producción, y la *humanidad* de la producción, según George C. (1974), hay convergencia entre un conjunto de máquinas y un conjunto de hombres, asomando así una primera *perspectiva humanística* dentro del contexto de la sociedad industrial, una transición de la racionalidad objetiva dura hacia una objetiva más blanda.
- *James Mooney*: Hacia 1926, enuncia su apreciación de la *generalidad* de los *principios* (valores) que han *caracterizado* a los *líderes mundiales* a lo largo de la historia, eminentemente disciplinarios, jerárquico-piramidales y obedientes, es la ratificación del weberianismo - taylorismo.
- *Mary Parker Follet*: Alrededor de 1933, hace una vinculación alrededor del poder. todo lo cual va a deslindar la acción hermenéutica del gerente o del líder, según el autor Claude George (1974), es una pionera en identificar el desmontaje de la sociedad industrial, pareciera involucrarse en lo que posteriormente propondría Habermas en sus disertaciones acerca del consenso: la confrontación acordada de la diversidad.
- *Elton Mayo* (1933): Al igual, que la Parker, pregonó la *confluencia* entre los *objetivos* de la *empresa* y los *objetivos* de sus *integrantes*, es contemporánea o acorde, esta idea (pareciera corroborar) con lo planteado por la escuela de Franckfurt en lo concerniente al balance consensual de las personas en este caso en un ambiente industrializado.
- *Chester I. Barnard* (1930): Hizo énfasis en sus postulados en lo que se refiere a lo esencial del sentido de la cooperación que se le debe inculcar al individuo en la organización (valores), lo cual es la base de una estructura organizacional. Al respecto Dominique Meda (1998) precisa a Habermas en su idea que además del trabajo en las organizaciones, se deslindan interacciones sociales diversas cuyo fundamento es *el consenso*.

Este autor se percibe muy avanzado para el paradigma imperante en la época referida, va al fondo del asunto, no es sólo lo físico, está lo intangible. No obstante, pareciera retomar los postulados de Smith y de Taylor en lo referente a las comunicaciones, la efectividad del sistema y las metas a lograr.

- *James Burnham* (1941): Intentó interpretar o darle significado a los cambios que percibía, confundiendo la administración con liderazgo. Si bien la administración en la era (informacional) que se avizoraba asume un rol sin precedentes en los diversos órdenes de la sociedad, todo es susceptible de ser administrado, en el fondo la administración como disciplina se abre a la transdisciplina y de esa manera es que trasciende a otros campos, incluso llegando a su racionalización formal a través de su adecuación y uso práctico en cada disciplina, su absorción.
- *Lyndall Urwick*: (1943). Propone la concreción de los diversos postulados de los autores mencionados, entre otros, buscándole un sentido de practicidad, fundamentado en la homogenización de sus principios, es cuando se comienza a desglosar una inimaginable cantidad de publicaciones explicando a la administración como una disciplina o un área del saber.

Pese a la intencionalidad a través del tiempo por parte de los anteriores autores citados por George (Ob. cit.) de buscar esa vinculación entre lo humano y lo organizacional en relación a la Administración y las Organizaciones, también es pertinente tomar en cuenta dentro del ámbito de esta corriente su vinculación con una de las disciplinas que ha aportado significativamente a este campo: *la Antropología*. Para ello se hace referencia a Sallenave (1994, pp. 15-17) de la Universidad de Ottawa, quien establece una comparación sobre los objetos de estudio tanto de la Antropología como de la Administración, involucrando el aporte del primer campo hacia el segundo. Según él, se aprecian tres etapas:

1.- La primera etapa, se estudian fenómenos muy particulares en ambas disciplinas, cronológicamente la ubicamos a finales del siglo XIX e inicio del siglo XX, van referidos específicamente a la comprobación empírica de fenómenos altamente influenciados por el positivismo.

Para la antropología, es la época de los estudios de Pavlov que contribuyen al conocimiento del comportamiento humano y para la Administración, se dan los *enunciados Taylorianos* y *Fayolistas*, y los enunciados vinculados derivados de *los mismos*, tales como el *Estudio de Tiempo y Movimientos*, entre otros. En esta etapa, para la Administración el estudio e interpretación de los grupos humanos y del hombre genérico, con los aportes provenientes de la Antropología, la Sociología y la Psicología, entre otras disciplinas, son tan importantes que se generan algunas corrientes del Pensamiento Administrativo (ya mencionadas) tales como: *La Escuela Sociológica o del Comportamiento Humano* o *Conductista* y *la Escuela de las Relaciones Humanas*. Al igual que las corrientes fundamentadas en los principios taylorianos, se afianzaban en el positivismo.

2.- La siguiente etapa, contextualizada entre la década de los años treinta y los años cincuenta, mantiene la perspectiva mencionada anteriormente, con la diferencia que se perciben los fenómenos sociales a la manera de la concepción de las Ciencias Naturales. En este sentido, se estudian e investigan los hechos, por ejemplo, en las Organizaciones, sin tomar en cuenta

los aspectos sociales, económicos o culturales del contexto, estableciendo una marcada separación entre el sujeto y el objeto.

Por su parte, la Antropología, se apropia de la perspectiva social, dando lugar a la *Antropología Social*, estudiando el comportamiento de los diversos sujetos sociales, entre ellos el individuo y sus distintos colectivos. En este período, se dan múltiples aportes en el Campo Administrativo, estableciendo vinculaciones entre la organización empresarial y la Administración. Esta percepción de la separación del Sujeto y del Objeto organizacional, continuará, hasta que en la siguiente fase, donde se concebirá y se aceptará de manera tenue la conexidad, inmanente entre ambos.

3.- La tercera etapa, que se inicia a mediados de la década de los años cuarenta y trasciende a las últimas décadas, considerará la interacción existente entre el medio y las organizaciones, tomando en cuenta los aspectos culturales, estructurales, estratégicos, tanto internos, como externos, de la Organización y del Contexto.

En relación a esto último, lo dice el mismo autor Sallenave (1994):

...La vida humana en grupo, sólo puede entenderse si se reconoce la influencia del medio social sobre el comportamiento en grupo. Así, las ciencias humanas, y entre ellas la administración, parecen haber seguido caminos paralelos, partiendo de la comprensión de fenómenos para acabar con la comprensión de la Acción... (p. 17)

De acuerdo a lo expresado por el autor citado, la perspectiva se afianza en cierta apertura a una racionalidad no determinista, da cabida al interpretativismo a la concepción de la construcción social de la realidad. No implicando esto que el paradigma tradicional haya sido dejado a un lado, sino que dialógicamente coexiste con el emergente. Ahora bien, en esto es importante considerar que se ha enunciado una serie de autores que fueron pioneros en los estudios referidos a diversos aspectos comunes a las organizaciones en lo que respecta a los factores socio-culturales. Desde allí hasta la actualidad ya entrando en el siglo XXI se ha sido testigo de innumerables obras que han ido consolidando su amplio marco teórico, independientemente de la perspectiva que se tenga.

Entrando en la configuración conceptual en esta corriente, se revisan algunos términos básicos relativos a aspectos culturales organizacionales, de este modo refiriendo lo expuesto por *Schein* (1992, p. 17), citado por *Stoner* (1996, p. 201), se consideran tres elementos esenciales, que entran en esa conformación:

- *Artefacto*: Lo que se percibe del grupo nuevo, con una cultura desconocida, que la va definir como tal, incluye procesos, estructuras y conductas visibles en la organización.
- *Valores adoptados*: Lo que sustenta la organización en relación a su modo de actuar o la explicación de la causa de la realización de sus cosas.
- *Supuestos básicos*: Las creencias dadas por sentadas en la Organización, es lo implícito que caracteriza su cultura.

Este tipo de enunciados, entre otros, configuran conceptualmente la cultura desde la óptica del pluriculturalismo, considerando tanto los aspectos tangibles como los intangibles de aquella, siendo ésta una característica de las organizaciones en las últimas décadas, sobre todo si se interpreta la discursividad presente en esta corriente, expresada en la siguiente conceptualización de *Stoner* (1996):

El *pluriculturalismo*, aplicado a la administración, se puede definir como el concepto que establece la existencia de muchos antecedentes y factores culturales, que son importantes para las organizaciones y también que las personas, a pesar de sus diferentes antecedentes, pueden coexistir y prosperar en una organización... (p. 208)

El contexto de la globalización y de la sociedad de la información, ha venido contribuyendo al acercamiento de las múltiples culturas existentes en el mundo y que en épocas anteriores su principal limitación era la distancia, en este momento se está propiciando la coexistencia o el dialogismo entre lo local y lo global, lo que algunos autores han denominado la *glocalización*, a semejanza de una continuidad no lineal sino con rupturas cíclicas en lo concerniente al nuevo orden mundial. Y es aquí donde la cultura organizacional, como referencia clave del actuar cotidiano, así como en la gestión de la gerencia dentro de los términos de su Plan Estratégico se convierte en el eje recursivo para el cumplimiento de su misión. Ahora bien dentro del contexto emergente, signado, tal como ya se dijo, por el fenómeno globalizador, la gestión de la *diversidad cultural* o del *pluriculturalismo*, pasa a ser un factor de primer orden en lo concerniente a la cultura organizacional, implicando ésto, todo un replanteo de su discurso dentro de esta corriente de la diversidad cultural organizacional.

De esta manera, se examina acerca de algunos conceptos básicos acerca de la cultura, tomando en ese sentido su interpretación por algunas personas (Márquez, 1997), según la cual *cultura* es representarse en una red de significados, en el cual las personas interpretan sus experiencias y orientan sus acciones. Este concepto hace peso entre las diversas disciplinas, entre ellas la de la antropología, sumiéndose así en un concepto transdisciplinario, donde convergen según el criterio de la mencionada investigadora:

- *Los antropólogos*, con su perspectiva interpretativa – fenomenológica refutadores de la simplificación, con una herramienta que se ha ido adecuando cada día más a los fuertes cambios del contexto informacional y, por otra parte,
- *Los llamados gerenciólogos*, con su visión orientada al conocimiento experiencial con fuerte énfasis en la práctica y un gran arraigo positivista dando pie a una óptica integrada de esas dos posturas.
- En este sentido se consideran las diversas concepciones que van involucrar el estudio en la cultura y las organizaciones; que van desde:
- La concepción que la cultura es una variable externa que se transmite a la organización de sus integrantes.
- Otra, pudiera ser la que toma en cuenta esencialmente los valores compartidos, significados y normas en el contexto organizacional. (Es una concepción eminentemente sustentada en la racionalidad instrumental).
- Finalmente, otra óptica, al respecto, que considera tanto los aspectos formales como los informales de la organización, establecido con carácter de estructuras socialmente construidas.

Se considera que esta corriente, tiene en sus elementos constitutivos a la cultura, observada como un fenómeno, a la cual se le añade el pluriculturalismo o los múltiples paradigmas que convergen en el fenómeno cultural. En este sentido identificamos el carácter interpretativo de la antropología como disciplina base para este fenómeno de la cultura. Igualmente, que representa el

aporte disciplinario que ha venido dando con el involucramiento paulatino del pensamiento administrativo dentro del contexto correspondiente al paradigma emergente, dando paso al estudio de las verídicas, reales y existentes múltiples relaciones provenientes de las interacciones de los hiper complejos integrantes de las Organizaciones. Se asume desde esta perspectiva el carácter simplificador de quienes se han dedicado a estudiar a los fenómenos de la gerencia, que Márquez (1997), ha definido como gerenciólogos:

La manera como los gerenciólogos, entienden la cultura, se basa permanentemente en la aplicación de cuestionarios, ignorando que éstos son a su vez construcciones culturales y reflejan más la cultura del investigador que la de los miembros de la organización. En un país como Venezuela, por ejemplo, no es difícil observar que las personas se reúnen para contestar los cuestionarios en grupo, lo llenan de prisa *a última hora*, mienten porque *quien sabe qué dirán después los investigadores*, etc... (p. 49).

Esto forma parte del sistema de valores, característico en Venezuela y que en gran medida se fundamenta en un paradigma que responde a una óptica metodológica hipotético–deductivo, al cual se le agrega un componente cultural específico como en este caso. Es importante al iniciar el análisis correspondiente a esta corriente del pensamiento administrativo considerar de donde proviene este enfoque en este sentido nos remontaremos a lo etimológico, a la procedencia del término Cultura. Viene de los términos *cultus* (cultivado) y *ura* (acción) y se traduce como cultivo, agricultura, instrucción, tiene vinculación con *colere* (cultivo, morar) y *colonus* (colono, granjero, campesino). De acuerdo a diferentes autores (Malavé, 1997), el término cultura, parte de una idea alemana: se refiere a obras de arte, sistemas religiosos o filosóficos; en los cuales se expresa un pueblo y sus peculiaridades.

Por una parte, se vinculan los conceptos de civilización y cultura, dándole al primero los aspectos relativos a los asuntos materiales de la existencia humana, incluidos los hechos de carácter, político, económico y social y al segundo la *dignidad* de las preocupaciones espirituales. Según Malavé (1997), en pleno siglo XX, pensadores alemanes y de otras partes incluían únicamente valores, ideales y principios normativos, en el concepto de *cultura*. Este concepto se aproxima a la actual concepción de la cultura. En el marco de esta corriente, la amplia gama conceptual relativa a la cultura, al igual que en las corrientes precedentes y en las que continúan, sus enunciados y conceptos se entrelazan mutuamente, dado el carácter complementario existente entre ellas.

6.2. Plano del sujeto organizacional

Si bien en la anterior corriente analizada los valores son el elemento clave, en la presente también son importantes dado su inherencia con el componente cultural. La cultura en los nuevos contextos va vinculada a los cambios en el componente económico, pese a la interpretación de algunos estudiosos (Torres, 1999, p. 290), en el sentido que actualmente, se intenta buscar una homogenización de la diversidad cultural, en aras de los intereses de los diferentes grupos que detentan el poder globalmente, lo cual lleva a un diálogo polémico entre el pertenecer a un contexto globalizado u optar por mantenerse dentro de lo local, lo autóctono. Esto implica involucrarse o no con las corrientes de pensamiento presentes en el mundo, ¿Qué posición se toma?, ¿Cuál pudiera ser la actitud frente a la confrontación de lo global y lo local? A todo esto, hay que buscar darle respuesta. No es sencillo, por cuanto hay superposiciones de paradigmas, originando de esa forma un dialogismo constante y continuo.

Torres (1999), nos llama a la reflexión acerca del nuevo sujeto. Este nuevo sujeto comparado con el que habitualmente reconoce, y va tener una confrontación en su ámbito de desenvolvimiento. Las generaciones precedentes no todas están conscientes del cambio ocurrido. Las generaciones siguientes pese a la conciencia de las mutaciones dadas, han seguido siendo formadas por individuos compenetrados con el paradigma tradicional. La familia, el estado, las instituciones presentan esta característica. Existe una disparidad entre *el ser* y el *deber ser*. Dentro de una aparente tecnologización visible en algunas realidades, se observa una obsolescencia - ¿planificada?- creciente y el impacto en los países en vías de desarrollo es mayor, esto se ha venido diciendo en esta investigación. El hombre, debe adecuarse a los nuevos tiempos, pero como un nuevo sujeto que es al cual nos hemos referido, práctica discursiva incluida. Ahora bien, se considera que esta última mencionada va a conformarse tomando en cuenta los nuevos paradigmas y la actitud de los individuos con sus competencias, dentro de una globalización creciente.

Gerenciar con el nuevo sujeto, conlleva a otras prácticas, otras competencias, otras actitudes. Las nuevas estructuras organizacionales, la globalización, la sociedad informacional, todos ellos juntos dan como resultado un modo de praxis gerencial que propicia al logro de los objetivos considerando que las diferentes culturas se acercan más bien gracias a la informacionalización y a las comunicaciones, al avance de la ciencia y la tecnología. Son más mercados cara a cara, razas, etnias, grupos sociales, diversas costumbres, la búsqueda de mejores ambientes de producción, costos en mutación, mayores mercados, ésto acarrea cambios drásticos en dicho sujeto cultural. No obstante, existen, posturas que van a involucrar la conceptualización de gerencia, globalización, localización y cultura con un término que es la gerencia de la diversidad multicultural. Al respecto Burgazzi (1997) agrega:

Mientras más empresa se “*globalizan*”, más gerentes enfrentan un nuevo reto: actuar en culturas diversas. Los gerentes de hoy deben asumir el reto de conducir las organizaciones y su gente por nuevos caminos inciertos y culturalmente diversos... Las *leyes* de gerencia que se enseñan y aplican en todo el planeta no difieren tanto como la gente que habita en sus diversos territorios, separados por fronteras culturales, por la unidad de esas costumbres, valores y creencias...

Pero no existe aún - *y ojalá nunca exista* -, una cultura humana global. Al contrario, la gente, los pueblos, las naciones, perdidos en el espacio y el tiempo global, se buscan así mismos en lo local. Mira hacia dentro, se protegen ante la pérdida de referencias...

... Surgen nuevos nacionalismos, racionalismos, localismos y se desatan luchas por mantener la identidad por sobrevivir en medio del torbellino local...

... La labor más importante y difícil de un gerente es gerenciar la motivación de la gente, no aplicar técnicas gerenciales; para eso están los especialistas. A los gerentes se les paga por lograr la motivación de su gente, sea cual fuese su procedencia, sus valores y creencias... ¿Qué hacen los líderes globales exitosos para gerenciar el talento humano, para manejar las relaciones entre personas con culturas, sentimientos y motivaciones diferentes?... (p.24).

Estas consideraciones es una de las evidencias más palpables del nuevo paradigma en lo concerniente a la cultura y las organizaciones en el actual contexto. Contrasta en el carácter cada vez más globalizador presente en los diferentes fenómenos propios de la sociedad humana, pero igualmente destaca la complejidad presente en la misma, dada la naturaleza de las interacciones que allí se generan. De la misma forma se abre al modo de accionar del *sujeto-gerente* en relación

a su objeto, al cual como parte integrante de él mismo debe responder a sus requerimientos global y local simultáneamente. Por su parte el autor Stoner et al (1996), también se esfuerza en interpretar esta situación:

...Hasta principio de los años ochenta, que coincidieron con el aumento de la influencia del llamado *compromiso dinámico*, muchos pensaban que no bastaba en entender la estrategia (parte de la planificación) de la organización y su estructura (parte de la organización) para tener una explicación válida de su quehacer... muchos estudiosos empezaron a ver que en las organizaciones pasaban muchas más cosas que solo desarrollar productos y servicios nuevos y prestar atención a las jerarquías y al poder. Los investigadores acicateados en parte por su interés, por entender organizaciones bastante diferentes, empezaron a usar el concepto de *cultura* perteneciente a la *antropología* para entender algunas de estas diferencias básicas... (p. 198)

De esta manera se *legitima* esta *corriente o enfoque teórico administrativo* desde la perspectiva antropológica; que sin embargo se integra estrechamente a diversas concepciones de la Administración, dándole un valioso aporte, sobre todo a la consideración del ser humano como *sujeto-objeto* clave del fenómeno cultural, específicamente los concernientes a las denominadas Ciencias Administrativas, dentro del contexto caracterizado por la conexión en red de los diferentes actores que convergen en los entornos organizacionales en un mundo globalizado e informacionalizado.

Para puntualizar se remite a lo que Stoner (1996, p. 208) interpretó acerca del *Pluriculturalismo*, recalcando la variedad y la diversidad presentes, en las organizaciones, y la susceptibilidad de coexistencia de las personas, bajo esas circunstancias. Esta realidad presente en toda organización se hace evidente, sobre todo con un contexto estrechamente interconectado, donde el manejo y transferencia de información en cantidad y distancias inimaginables forman parte de la rutina, este concepto ha cobrado relevancia y vigencia en las últimas décadas.

Tal como ya se ha dicho, e interpretamos hay una cultura de interconexión y globalización, pero al mismo tiempo se enfatiza en el fortalecimiento de lo local como condición para competir externamente; tal como lo expresa algunas enseñanzas Orientales: Obtener *triumfos* en la casa para obtener *victorias* en el contexto externo.

Cada día este concepto que trasciende a las organizaciones preocupa más a los gerentes en virtud del carácter complejo de las organizaciones en tan dinámico escenario y que su interpretación desde una óptica simple es un obstáculo para la integración de los pueblos y naciones, destruyendo ventajas comparativas y competitivas.

Por otra parte, la unidad *sujeto-objeto*, referida al gerente que gerencia o hace gerencia en la diversidad responde a una de las manifestaciones del actual contexto, o el individuo que sin ser gerente interactúa en la organización independientemente de su rol. Pero que es un usuario, o un cliente interno sumergido en ese fenómeno *cultural*., respondiendo al denominado *sujeto discursivo foucaultiano*. Se considera que las *Empresas Excelentes* de Peters y Waterman (1982), conllevan un fuerte ingrediente que trata a los valores, la ética y la cultura. Por esta razón consideramos esta corriente del *pluriculturalismo y la diversidad* como complementaria a la axiológica.

Por lo que, en este sentido, se va considerando el enfoque que interpreta a la organización, como una estructura socialmente construida al tomar en cuenta tanto los aspectos racionales como

los no racionales de la misma y de esa manera no hay reducción de parte una perspectiva por otra. Este sujeto como creación cultural y en donde se confunde con el objeto en sí que es su realidad organizacional, en este sentido se remite a Morgan (1998, p.114), quien aborda esta problemática desde la múltiple existencia de sistemas de valores en una misma organización, que interpretado desde la concepción foucaultiana, da cuenta de esa multiplicidad de roles del sujeto involucrando a sus sistemas de valores.

Igualmente se dimensiona la cultura de una serie de construcciones que se interpretan como elementos fenomenológicos desde diversas ópticas. Como se sujeta este individuo a su realidad estructurada, caracterizada en las costumbres y normas sociales, teniendo éxito en la medida que se adecúa a las mismas, influyendo esto en la construcción respectiva de la realidad. Ahora bien, se habla de la representatividad esto es: se observa lo puntual de nuestra realidad, pero esto requiere al mismo tiempo de su interpretación, es lo que llamaríamos la conciencia del sujeto dentro o fusionado con su objeto. De esta manera el mencionado autor Morgan, establece la vinculación entre el sujeto y el objeto en el fenómeno de la cultura:

...Al reconocer que cumplimos y representamos la realidad del mundo cotidiano, tenemos un potente medio para pensar en nuestra cultura. Con este medio debemos intentar comprender la cultura como un progresivo y actual proceso de construcción de la realidad que nos lleva a un completo fenómeno de cultura viva. En esta comprensión no puede verse la cultura sólo como una simple variedad de sociedades de organización que la forman sino como fenómeno activo y vivo a través del cual cada persona crea y recrea el mundo en que vive... (p. 118)

Este fenómeno vivo es un compuesto del *ser* y de su *hacer*, confundiéndose ambos entre el ensimismamiento del individuo, así como su toma de conciencia de su papel en la realidad que se va construyendo dialécticamente en cada situación de la organización y que ambos hechos, son acciones dinámicas que se dan dialógicamente en el sujeto, dando lugar a su recurrencia, conformando de esta manera, lo que llamaremos su *cultura*, ya sea individual o la colectiva. Ese ciclo, hermenéutico que lleva a la comprensión e interacción del papel del individuo en la organización, se traducirá en significados diversos que condicionarán el *actuar y a su discurso* en la misma.

El pluriculturalismo conlleva mayor complejidad por cuanto se involucran múltiples factores que van persuadir a las organizaciones en su conformación de la realidad al afectar su funcionamiento en este sentido se considera lo planteado por Cox Taylor (1991, p. 47), citado por James Stoner (1996):

...Los argumentos de la creatividad y la solución de los problemas establecen que los grupos de personas con diferentes antecedentes pueden ser más creativos que los grupos con antecedentes homogéneos y también que resuelven los problemas mejor. No obstante, se deben tomar medidas para realizar estos beneficios; en particular, los miembros del equipo deben tener conciencia de las posibles diferencias de actitud de los demás...

...Así mismo, debe haber una base de creencias o valores compartidos en torno a los cuales las personas pueden expresar sus diferencias... (pp. 216 -218)

Al establecerse esa diferencia, los individuos entran en conciencia de sí mismo y, además, en la construcción social que se está realizando, de manera compleja, como ya se dijo con la existencia

de diversos sistemas de valores y la creación de un sistema macro que intenta uniformar o normalizar a través de la normativa organizacional, en función de los intereses de los integrantes de la organización. El fenómeno cultural, ahora pluricultural desemboca en una realidad compleja, que solo puede ser interpretada desde una óptica igualmente compleja.

Verse así mismo y después observar al otro en relación al papel discursivo de cada uno, estableciendo sus diferencias, es una manera de construir su realidad, comprendiendo al mismo tiempo la unidad biológica que conformada por diferencias y similitudes que están presentes en el fenómeno cultural de las organizaciones en el contexto que se analiza.

De igual forma, tal como se ha venido observando, el sujeto desde la óptica de la calidad, desde las estructuras y el proceso rediseñados, desde los sistemas de valores, pasando por el de la diversidad cultural, van siendo caracterizados por sus prácticas discursivas que a su vez van siendo leídas desde una óptica holística dentro del marco del *Enfoque del Compromiso Dinámico*, y de esa manera se construye el Discurso de las Ciencias Administrativas en el contexto emergente. Seguidamente, se pasa a la concepción del sujeto desde el enfoque teórico de los *Nuevos Entornos Organizacionales*.

6.3. Plano de la racionalidad presente

Esta corriente, es una de las que han evidenciado la orientación o rasgo interpretativo, en este sentido, se debate entre la lógica racional donde refuerza la concepción de lo ya establecido afianzado en la razón instrumental y la visión interpretativa de la construcción social afianzada en significados. Es lo que algunos autores entre ellos Stoner (1996) ha identificado como los rasgos no visibles de la organización.

... Aunque algunos aspectos de la cultura de la organización son muy evidentes, muchos otros aspectos son menos visibles...

... Compara la cultura de la organización con un iceberg. En su superficie están los aspectos evidentes o abiertos -las metas de la organización expresadas de manera formal. La tecnología, estructura, política y procedimientos, así como los recursos financieros- ... Bajo la superficie están los aspectos cubiertos u ocultos -los aspectos informales en la vida de la organización. Estos incluyen percepciones, aptitudes y sentimientos compartidos, así como una serie de valores compartidos sobre la naturaleza humana, la naturaleza de las relaciones humanas y lo que puede recordar o recordará la organización... (pp.199 -200).

De esta manera se muestra como se construye y como se da esa producción del conocimiento, confluyendo los aspectos tangibles, así como lo intangibles, que van caracterizando la cultura de la respectiva organización. Y en esta cultura, se reconoce la coexistencia de las diversas perspectivas y paradigmas, por una parte, el aferramiento a la imposición, sustentada en la estructura jerárquica piramidal y, por la otra, la concepción de los fenómenos reflejados o traducidos en las personas y los hechos en que se involucran, cada uno con sus interpretaciones de los significados que se desprenden de la interacción sujeto-objeto, expresada en su discursividad dispersa y continua.

Por su parte, Morgan en alusión a la llamada *metáfora de la Cultura* (1998, pp. 122-123) - refiriendo a la manera de cómo se ha tratado la relación entre hombres y tareas y la instrumentalización o normalización para enfocar estos fenómenos,

enfaticando en el estilo de comportamiento a adoptar para cada situación- describe la percepción por parte de los Gerentes, cada uno con su estilo respectivo *como instrumento* para construir permanentemente nuevas realidades:

...La mayor fuerza de la cultura reside en el hecho de que dirige la atención al significado simbólico, e incluso mágico, de muchos de los aspectos más racionales de la vida de la organización...

...La segunda ventaja de la metáfora de la cultura se deriva del hecho de mostrar que la organización descansa en sistemas de significados compartidos y en esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean significados, la metáfora ofrece un nuevo foco y avenida para la creación de la acción organizada.

...La cultura de la organización abre el camino de la reinterpretación de muchos conceptos y procesos tradicionales de la dirección...

...La cultura de la organización nos anima a reinterpretar la naturaleza de estos estilos reconociendo el papel que juegan en la construcción social de la realidad. Podemos ver que los diferentes estilos de dirección dependen de de la cuestión del cómo se ha definido esa realidad. Los directivos autoritarios *venderán* o *dictarán* una realidad, forjando su definición por su privilegiada posición sobre los otros. Los directivos más democráticos permitirán que la realidad de una situación se desenvuelva a partir de las definiciones ofrecidas por sus colegas, escuchando lo que se está diciendo, reuniendo e integrando los temas claves, y evocando y desarrollando imágenes que capturan la esencia de surgientes significados. Tales directivos definen la realidad de otros de una forma más gentil y sutil que los autoritarios, a través de estratégicas intervenciones que comunican las direcciones claves, mejor que forzando a la gente a seguir su mandato...(pp. 122-123)

La cuestión de la *metáfora* de la cultura, por lo tanto, va vinculando significados e interpretaciones que dentro de la organización van creando su realidad, a apartir de su cotidianidad, de su discursividad. Perfectamente se considera análoga al planteamiento que ha venido haciendo Nonaka y Takeuchi (1999), en cuanto a la creación del conocimiento, al referirse en los siguientes términos: "...La creación de nuevo conocimiento no consiste sólo en aprender de otros o en adquirirlo del exterior. El *conocimiento debe construirse por sí mismo*, y con frecuencia demanda una interacción intensiva y laboriosa entre los miembros de la organización..." (p. 9).

Se da un abierto reconocimiento y apertura a la conceptualización de la construcción del conocimiento, como un componente implícito en la realidad que se construye. Ya antes Morgan (1998), lo había hablado al referirse al fenómeno de la cultura, como *algo vivo*. La lectura que se hace de esto, es que de esa interacción entre individuo y lo que éste crea, se derivan múltiples interpretaciones que son los que van dando lugar a las realidades sociales reflejadas en cultura, conocimiento producido, sistemas sociales, entre otras manifestaciones que van tomando forma a la par del paradigma emergente, adecuación discursiva y epistémica. Esta óptica, se acerca a la manera como los japoneses conciben al fenómeno cultural, así como las expresiones que se generan en él, tal como la producción de conocimiento, en este sentido Nonaka y Takeuchi (1999), lo acotan:

...Las compañías de Japón consideran que el conocimiento nuevo y propio no puede ser creado sin la intensa interacción del exterior y el interior. Para crear conocimiento,

lo que se aprende de otros y las habilidades compartidas deben volverse internas, es decir, reformarse, enriquecerse y traducirse para que se ajusten a la identidad e imagen de la compañía...

...Los ejecutivos occidentales necesitan olvidar su antiguo esquema de conocimiento y comprender la importancia del punto de vista japonés... Requieren escapar del viejo esquema de pensamiento que establece que el conocimiento puede adquirirse y enseñarse, y las personas pueden adiestrarse para él por medio de manuales, libros o conferencias.

...En cambio, necesitan prestar más atención al lado del conocimiento que es menos formal y sistemático y empezar a centrarse en cosas altamente subjetivas como la *intuición* y las *corazonadas* que se adquieren mediante el uso de metáforas, fotos y experiencias... (pp. 9-10)

Esta peculiaridad de los Orientales, da a entender una concepción interpretativa inherente a su cultura. Tal como se puede interpretar de la cita, el sujeto se asume dentro de su objeto, por lo que no se concibe un conocimiento externo a su contexto cultural. Hay una fusión entre la internalidad y la externalidad. Esto se toma más complejo al involucrarse la informacionalización o la transición hacia la sociedad digital, la cultura y los modos de producción afianzados en las Nuevas Tecnologías de la información, con sus efectos traducidos en la Globalización, la *redización* y la conectividad, incrementándose la variedad, dada la diversidad de cultura, traduciéndose en una forma de problematización de la Gerencia, que ha sido tomada para su estudio desde la perspectiva de este movimiento, enfoque o corriente que se ha llamado la gestión del pluriculturalismo o la gestión de la diversidad cultural.

Por otra parte, es importante indagar acerca de lo que mueve al sujeto en la sociedad informacional aún dentro de esa diversidad cultural. Se recalca una vez más, ¿Qué aspectos mueve al sujeto en este contexto desde el punto de vista cultural y dentro de esa diversidad? Se considera la coexistencia entre un modo de hacer propio de una sociedad industrial y un asomo de lo que se está conociendo como sociedad Post-industrial, en este caso en referencia a la Sociedad Informacional como una de las facetas de la misma. Para no ir tan lejos cronológicamente, las expresiones simbólicas de la década de los años cincuenta, sesenta, setenta, ochenta y noventa, hasta la actualidad, han sido diferenciados unos de otros.

Partiendo del *desmontaje* de lo instalado en siglos precedentes, algunos autores lo han ubicado en el siglo XVIII, la ruptura cultural progresiva ha contado con distintas aristas, lo que sencillamente refleja los cambios en el sujeto, dentro de los avances en la ciencia y la tecnología, que a su vez, si se toman en cuenta las concepciones Marxistas, tuvieron como eje el concepto de producción con todas las derivaciones del mismo y en consecuencia a los sistemas productores de bienes y servicios y a su vez las organizaciones y las empresas, si se quiere ser más específicos con algunas orientaciones de la denominada *Teoría Crítica*, considerando algunos postulados marcuseanos que giran alrededor de esta concepción.

Dentro del tópico que se investiga el hombre tiene su importancia como factor fundamental en el hecho social del trabajo, y que se traducirán en tareas o actividades organizadas y éstas a su vez conformarán estructuras organizacionales con diferentes misiones y objetivos, no se pueden obviar los valores disciplinarios que han aparecido durante el industrialismo y que, a pesar de su paulatino derrumbe, aún en la actitud del hombre informacional se mantienen sus rasgos.

Las organizaciones han venido sintiendo esa situación de cambio y comienzan a aceptar la necesidad de abrirse a estas concepciones y es cuando se plantea la gerencia del pluriculturalismo, traducida en la gestión de la diversidad. Esto es tal como lo plantea Roosevelt Thomas Jr., R. (1998) en cuanto a los atributos que valorarán las organizaciones que prosperen:

- Dedicación a una misión y visión compartidas, como contexto para la reformulación.
- Efectividad, concentrarse en determinar las medidas correctas.
- *Capacidad para la reflexión y el aprendizaje.*
- Poder de decisión (en la búsqueda de lo nuevo se requiere estar bien informado y ser capaz de orientarse por los propios medios).
- Puestos multifuncionales y colaboración entre unidades.
- Rendimiento real, no solo potencial.
- Pensamiento estratégico, el proceso de identificar métodos para obtener una importante ventaja competitiva en el futuro.
- *Renovación cultural, cambio sostenido de los presupuestos básicos.*
- *Búsqueda y aprendizaje continuos.*

Una transformación organizativa de semejante magnitud crea diversas mezclas no tradicionales que se deberá afrontar. El proceso de administración de la diversidad permite hacerlo... (p. 443)

Lo citado anteriormente da una idea de lo que enfrentan las organizaciones dentro de esa turbulencia de cambios a la que están expuestos y la diversidad como tal no es una simple mezcla o considerar los elementos o factores que hasta el momento no se tomaban en cuenta, implica trabajar dentro de un contexto complejo, es decir en una multiplicidad de interacciones traducidas en variedad. Se hace énfasis en la adecuación a los cambios y sobre todo en el *ámbito cultural*: valores compartidos en constante renovación y siempre en búsqueda de nuevas formas de *hacer y pensar*, es lo que plantea la *Nueva Era* que se ha ido instalando, se sintetiza lo expresado por Prahalad (1998, p. 221), interpretando el nuevo contexto con los siguientes significados:

- A. Búsqueda de la competitividad, a través del aprendizaje permanente, dejar la tradición por lo prospectivo, lo físico por lo virtual, de la creación de la riqueza a la satisfacción y al respeto al consumidor.
- B. Comprensión de la realidad de una sociedad virtualizada sustentada en la tecnoinformación acercando, tal como ya se ha comentado, a diversos pueblos, aún los más lejanos, cosa bastante difícil en otros momentos; es lo que muchos autores han denominado la confluencia de lo *local* y lo *global* (la glocalización).
- C. Hay contraposición entre los paradigmas que sustentan a las organizaciones nuevas y a las típicamente industriales, estas últimas propenden a aprender de las primeras en cuanto a sus estrategias y acciones, lo que puede llevar a su desaparición en caso de no involucrarse en el proceso de cambio.
- D. Las actividades humanas se convierten en procesos transversales que van desde las *labores* productivas de la organización que integran, hasta las más íntimas dentro de la privacidad hogareña, hecho realizable en la actualidad a través de la tecnología.

- E. La horizontalización, que va desde la cadena de producción (clientes-productor-proveedores), hasta el aplanamiento de las organizaciones conllevando a unas nuevas, exigencias de competencias, donde la transdisciplina toma auge, así como los transproductos o simbiosis de productos, que conlleva a la combinación de procesos para llevar a una unidad a productos multiusos.

La cita anterior, señala una serie de evidencias presentes en las organizaciones, derivadas en la interacción de múltiples culturas, que originan nuevas intersubjetividades territorializadas, traducidas en la nueva forma de ser y hacer, destacándose una cultura *sui generis* en el nuevo contexto, con sistemas de valores y creencias diferentes a los tradicionales, respondiendo a una epísteme que interviene tanto a la construcción de la realidad organizacional como a la producción o generación de conocimiento.

En este ámbito los valores que se mueven dentro de las organizaciones han venido configurándose dentro de los paradigmas que se van instalando y que a su vez legitiman su existir, traducidos en los términos clave que denotan la racionalidad presente y la polémica a la cual no escapan los enfoques teóricos del Compromiso Dinámico en relación al nuevo contexto, como se seguirá señalando a continuación.

6.4. Plano de la relación Teoría /Práctica Social

Al igual que la *corriente axiológica* de la *Administración*, donde se ha expresado la forma como se diseña un sistema de valores en una organización y como éstos responden a la epísteme dominante, de la misma forma la cultura ha sido señalada como un medio de dominación, no escapando a esto el presente enfoque teórico. Tal como se ha venido, expresando, la cultura en sí misma es un fenómeno inherente al ser humano y sus conglomerados, incrementando su complejidad, por la diversidad cultural presente en las organizaciones en el contexto *redizado*. Ahora bien, es importante tomar en cuenta en qué forma sus elementos tales como; *valores compartidos, creencias, intuiciones, mitos, metáforas*, van a ser utilizados como instrumentos de dominación por parte de los diferentes integrantes de la organización o de sus grupos, tal como lo expresa Morgan (1998):

La cultura no es algo que se impone en un punto social, al contrario, se desarrolla durante el curso de la interacción social. En las organizaciones existen muchos diferentes y competitivos sistemas de valores que crean un mosaico de organizaciones más que culturas corporativas uniformes y los diferentes grupos profesionales, por ejemplo, los contables y los comerciales tienen punto de vista diferentes del mundo en general y en particular de la naturaleza de la organización a la que pertenecen (p. 114)

Esta diversidad de intereses existentes, pese al intento a través de la normalización establecida por parte de la organización, conlleva a la pugna por el dominio del poder en la misma, y aquel grupo que logre establecerse en él, impondrá su paradigma, su discurso, el mismo Morgan (1998), lo afirma: "...Los grupos pueden tener completamente desarrollados su propio lenguaje especializado y un conjunto de conceptos que favorecen su formulación de la organización..." (p. 114). Esta realidad, lleva a analizar hasta qué punto el ejercicio de la gerencia se transforma en un ejercicio del poder, indicando en qué medida esto termina siendo un hecho que implica el ejercicio de poder, y devela los intereses ocultos que generalmente lo acompañan al servicio de una u otra orientación ideológica, que preserva al grupo dominante, independientemente de la concepción acerca de la forma de ejercer el

dominio. En este sentido, es conveniente revisar algunas conceptualizaciones referidas a pluralismo, singularismo y relativismo. Es así que, en relación a estos conceptos se remite al criterio de Matilal (2001) de la Universidad de Oxford:

...El *singularismo* debe ser entendido como definitorio de la noción de que pueden existir diversas concepciones del bien, apreciadas por diferentes grupos de seres humanos. El *pluralismo*, por su parte acepta la multiplicidad del concepto de bien común, así como la libertad de elección por parte del individuo, para decidir sobre su vida individual y comunitaria. El *relativismo* va un poco más lejos, al mantener que cualquier noción del bien es tan buena como puede ser la otra, puesto que no existen estándares universales... (p. 151)

Estas *tres concepciones*, presentes en una u otra forma en las interacciones sociales y por ende en las organizaciones, van a apreciarse de manera combinada o separada, caracterizando a la respectiva cultura de la organización. Estos conceptos no son cerrados, más bien tal como se dijo se complementan unos a otros en este fenómeno vivo que es la cultura. Ahora bien, ¿Cómo se concreta este pluralismo en la cultura y sobre todo en la organización?

Si se sigue a Matilal (2001), se puede agregar que el ejercicio del poder adopta cualquiera de estos matices, pero que en el fondo en su afán de mantenerse, no se desprende de su singularismo, tomando una de las tres concepciones diferentes en relación a lo que se está desarrollando en la organización: Si las actividades que se desarrollan son propiciadas por el equipo o la persona que detenta el poder, en su ejecución toma una postura pluralista y relativista por cuanto contribuyen a consolidar su poder, más en el fondo su visión, misión, propósitos, lenguaje, símbolos, discursividad, en general, van fuertemente impregnados de un singularismo monolítico y avasallador, por cuanto está de por medio su supervivencia como centro del poder.

Por ello es que se consigue un Gerente conservador con matices pluralista y relativista o un gerente no tradicional con características que asume, dependiendo las circunstancias o el escenario, algunas de las tres posturas mencionadas. Sobre todo, si el contexto, como hemos venido diciendo se compone de la diversidad cultural, ante lo cual el *sujeto-objeto* de la organización afronta múltiples sistemas de valores y creencias que conlleva el pluralismo, además de las múltiples subjetividades discursivas presente en la realidad organizacional. Al respecto Stoner (1996) en referencia al planteamiento de Cox Taylor (1991, p. 47) en relación a la flexibilidad o adaptabilidad de las organizaciones en cuanto a los cambios permanentes en el contexto, puntualmente acota acerca de la diversidad:

...La capacidad para manejar la diversidad incrementa la adaptabilidad y la flexibilidad de la organización. Las cuestiones internas y externas pueden recibir una rápida respuesta. Además, para manejar bien la diversidad, una organización debe cuestionar las políticas y los procedimientos que se quedan atrasados por haber nacido en los días cuando el pluriculturalismo no era una preocupación importante para organización... (p. 216)

Dos aspectos complementan esta posición. El primero, va referido al manejo instrumental de la diversidad, es lo que expresábamos en relación al planteamiento de los conceptos emitidos por Matilal (2001). El uso de los conocimientos referidos al pluriculturalismo para el control (manejo normativizado) de los fenómenos derivados del mismo. El segundo, va referido a la aceptación del cuestionamiento; es decir al *punto de vista del otro*, aquí adopta su faceta de pluralista,

precisamente porque lo ayudará al control o manejo mencionado. Es un énfasis más de ese fuerte arraigo de la instrumentalización proveniente de las diversas investigaciones realizadas en las organizaciones, acerca de los fenómenos que han caracterizado en los últimos años. Involucra la aceptación de los aspectos cualitativos, implícitos en los fenómenos culturales, pese al puesto al fuerte arraigo racional presente en las organizaciones. Algunos pensarían en la pugna entre los diversos intereses que interactúan en las mismas remitiéndose a Foucault (1981b):

...Me limito a decir que desde el momento mismo en que se da una relación de poder, existe una posibilidad de resistencia. Nunca nos vemos pillados por el poder: siempre es posible modificar su dominio en condiciones determinadas y según una estrategia precisa... (p. 162)

Entonces se dice, donde hay *poder* hay resistencia y mientras unos buscan las maneras sutiles de *mantenerlo* (Incluyendo la adopción de matices pluralistas y/o relativistas) y la contraparte, los *dominados*, igualmente buscan maneras igualmente sofisticadas de *Resistencia* (*¿resiliencia?*), dando razón del principio dialógico de la coexistencia dialéctica del ejercitante del dominio y del dominado. Quizás es en el origen mismo de la estructura de la sociedad occidental como lo afirma Steiner (1992, p. 146), donde aparecen aspectos gramaticales explícitos que implica:

... Una jerarquización (tanto más penetrante por haberse inculcado en edad temprana de la vida del individuo) de las fuerzas y valoraciones que prevalecen en el cuerpo político (las tonalidades de *clase*, *clasificación* y *clásico* están por supuesto emparentados), las fibras del discurso occidental impusieron, estabilizaron y desarrollaron las relaciones de poder propias del orden social occidental. Las diferenciaciones de género, los cortes temporales, las reglas que rigen la formación de prefijos y sufijos, las sinapsis y la anatomía de una gramática, son las figuras ostensibles y al propio tiempo profundamente internalizadas del comercio entre los sexos, entre amo y subordinado, entre historia oficial y sueño utópico en la correspondiente comunidad lingüística... (pp. 146-147)

Esta explicación nos remonta a una interpretación del carácter de las organizaciones tradicionales sobre, la base de la estructura jerárquico-piramidal, la ética de la subordinación, la reducción paradigmática y discursiva, que en cierta forma no se elimina o desaparece sino que va sufriendo una mutación del discurso oral al discurso digital, de lo verbal a lo audiovisual, generando así otras formas más sofisticadas de dominación, así como aparecen de manera similar modos sutiles de resistencia que a la vez, tal como se ha dicho también son formas de expresión de poder, presentes en esta corriente de la administración de la diversidad cultural, y que igualmente no se pueden obviar en los restantes enfoques teóricos.

Capítulo séptimo:

Nuevos Entornos Organizacionales

7.1. Plano de las configuraciones conceptuales

Así como en las corrientes precedentes, en la presente la conformación conceptual va haciéndose evidente en el desarrollo de la misma, alimentándose de diversas fuentes de enunciados que le han dado la connotación actual. Se parte de Stoner (1996), quien hace referencia del origen etimológico del término *Estrategia*, que viene del griego *Strategeia* que significa *el arte o la ciencia de ser general* haciendo la siguiente acotación:

...Los buenos generales griegos tenían que dirigir un ejército, conquistar, retener territorios, proteger ciudades contra invasiones, arrasar con el enemigo. Así mismo, cabría definir la estrategia de un ejército como el patrón de acciones reales que se requerían para responder al enemigo.

Los griegos sabían qué estrategia era algo más que lidiar batallas. Los buenos generales tenían que definir las líneas adecuadas de suministro, decidir cuándo combatir y cuando no, así como administrar las relaciones del ejército con los ciudadanos, los políticos y los diplomáticos. Los buenos generales no sólo tenían que hacer planes, también tenían que actuar. Así pues, ya desde tiempos de los griegos, el concepto de estrategia incluía tanto un componente de planificación, como un componente de toma de decisiones o de acción. En conjunto estos dos conceptos constituyen la base del plan estratégico *general...* (p. 292)

Esto pues nos pone en cuenta del precedente al actual movimiento de Estrategia Competitiva, donde se nos lleva al ámbito militar donde convergen múltiples elementos que hay que considerar para llevar a cabo, cualquier empresa. Igualmente se remite al concepto tradicional de *Estrategia Competitiva* que señala Porter (1982):

...Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos... La estrategia es una combinación de los fines (metas) por los cuales se están reforzando la empresa y los medios (políticas) con los cuales está buscando llegar a ellos... (pp. 16-17)

En este sentido, este primer concepto, centra o enfoca su atención hacia el interior de la organización, considerando al sujeto separado de su contexto, pese ser el lugar donde se desarrollan sus interacciones, las cuales genera, crea, dando lugar a un fenómeno social, vivo. Por ello, antes de entrar a una lectura general de los nuevos conceptos, se hace un breve recuento relativo a planificación estratégica, y tomando en cuenta lo reseñado por Robert Boxwell (1995, pp. 2-3) quien señala que esta herramienta gerencial tomó auge en la década de los años sesenta, alcanzando su apogeo en la década de los años setenta. En esta última década la comenzaron a denominar planificación a largo plazo.

Gran parte de sus componentes provenían de Modelos de simulación estadísticos y matemáticos, que fueron diseñados por la Oficina de Servicios Estratégicos durante la Segunda Guerra Mundial y en los siguientes años, iban orientados a determinar qué efectos se generarían de unos supuestos. Como soporte de esto estuvieron los aportes de Alfred Sloan con su obra *Mis años con General Motors* y de Alfred Chandler con *Estrategia y Cultura*. Por su parte, a finales de la

década de los años setenta, Dan Schandel y Charles Hofer, crearon el concepto de *Administración Estratégica*, el cual permitía a los gerentes, *comprender e interpretar* su entorno, para ir a la acción.

Pese a su reconocida utilidad, esta herramienta comenzó a reflejar una serie de desventajas tal como se le concebía: un plan complejo y meticulosamente forjado, basado en detalladas previsiones y mercados específicos; que se tornaba en burocrática y poco versátil, anticipándose a ella las situaciones y los escenarios, lo cual daba al traste con lo planificado, dado los dinámicos en que comenzaron a convertirse los entornos en todos sus aspectos a nivel mundial, teniendo fuerte peso en ello, el avance de la Ciencia y la Tecnología, entre otros factores.

No obstante, algunas firmas consultoras, afinaron algunas de estas herramientas de planificación estratégica entre ellas las del Boston Consulting Group con su Matriz *crecimiento/participación* y de la Firma Mckinsey con la Matriz de *tres por tres posiciones* respectivamente; Ambas herramientas permitían a los directivos analizar aspectos relacionados con cartera de empresas bajo propiedad común, determinando el flujo óptimo de recursos entre ellas, así como el análisis para determinar su posición competitiva ante el resto de su Sector.

A finales de la década de los Setenta, Michael Porter, presenta su obra *Estrategia Competitiva*, haciendo un análisis del Sector Industrial y como sus empresas competían entre sí. Para efectos de estudiar la corriente Administrativa que trata precisamente de la Estrategia y la Acción nos enfocaremos hacia el análisis de los planteamientos de Michael Porter en su teorización acerca de la Estrategia Competitiva. Para esto, Porter toma como *sujeto* a la Empresa y como *objeto* la Competitividad generada en el Sector Industrial. Asume la personificación de las Organizaciones como elementos vivos que se afianzan en lo que él ha llamado el *abuelo de los conceptos* para explicar las fases de la evolución industrial o de un producto: introducción (nacimiento), crecimiento, madurez y declive (envejecimiento, inclusive su muerte).

Partiendo de éste, comienza a establecer aspectos clave que influían o afectaban a la organización ante los competidores que él denominó *las cinco fuerzas* y que un análisis en base a las mismas de un sector industrial en relación a sus características y la posición de la empresa en él, determinaba su estrategia y acción. Igualmente, el análisis del competidor, también proporciona información clave que debidamente comprendida e interpretada, da motivo para actuar ante él de manera competitiva, esto referido a una estructura de *creencias-metas-capacidades-supuestos*, entre otros aspectos, (Boxwell, 1995, p. 9).

Es así entonces que se desarrolla todo un esquema de símbolos, lenguaje; discurso, que dan pie a múltiples significados alrededor de las actuaciones de las organizaciones dentro del discurso de la competitividad, que al igual de las corrientes del Pensamiento Administrativo, que se han venido analizando, forman parte de ese nuevo contexto. Donde no solo se considera lo cuantitativo, sino también lo semiótico, o el significado que se desprende de una serie de señales que se derivan del mercado. Es así que se enuncia el trasfondo del concepto de Estrategia Competitiva de acuerdo a la óptica de Porter (1982):

...La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto *fuerzas sociales* como económicas, el aspecto clave del entorno es el sector o sectores industriales en los cuales compite. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles... (p. 23)

Se observan las múltiples aristas que Porter asocia a la competitividad, se ve entonces que considera desde la estructura misma del respectivo Sector Industrial, éste va a dictar desde las reglas del juego competitivo, hasta los aspectos que van vinculados con la gente y la Sociedad, éstos son los problemas sociales, económicos, políticos, de salud, culturales y educativos que son inherentes a la comunidad humana. Igualmente hay que considerar los esfuerzos de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), buscando sistematizar los diversos enfoques del fenómeno de la competitividad, y expresarlos en un enfoque integrador denominado *competitividad estructural*. Este enfoque (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer; 1999); lleva los siguientes elementos:

...Énfasis en la innovación como factor central del desarrollo económico; una organización empresarial situada más allá de las concepciones tayloristas... y capaz de activar las potencialidades de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas de una empresa, y, por último, redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones y por un contexto institucional capaz de fomentar la innovación... (p. 69)

Este concepto representa una incorporación de factores que en los enunciados preliminares de competitividad no aparecían, por cuanto como ya hemos visto, Porter como autor representativo de esta corriente enfatizaba en la estructura de los competidores y hablaba de la importancia de otros elementos, pero reducidos por lo mencionado. Igualmente, habría que añadir también dentro de esta creciente configuración conceptual el concepto de *competitividad sistémica* el cual se estructura en cuatro niveles (Esser, 1996):

a) Metanivel: ...El desarrollo de la competitividad sistémica requiere la formación de estructuras sociales, ciertos valores, un paradigma de la organización política, económica y jurídica, así como una capacidad política y estrategia bien desarrollada de los actores...

b) Macronivel: ...Se trata de asegurar el equilibrio interno y externo de la economía y en ambos casos de la formación de estructuras. En el primer caso, se trata de reducir el gasto de consumo, p. ej., eliminando los privilegios de ciertos grupos y revisando el tamaño del Estado; en el segundo, se trata de evitar o reducir, en lo posible, los elevados déficits continuos en la cuenta corriente que, por regla general, indican un sesgo antiexportador de la política macroeconómica. Sin embargo, la competitividad Industrial sostenida no se genera solamente mediante la estabilización de las condiciones macroeconómicas y la creación de las estructuras de incentivos correspondientes. Estas son condiciones necesarias, pero no suficientes para la constitución exitosa de empresas internacionalmente competitivas.

c) Mesonivel: Las nuevas teorías de competitividad coinciden en un aspecto, pues destacan la importancia de los factores en el entorno empresarial para el desarrollo de una competitividad duradera. El debate económico liberal sobre el ajuste estructural de la década de los Ochenta descuidó los factores del mesonivel, sobre todo las políticas de educación, investigación y tecnológica orientadas a la innovación, así como la coordinación y las nuevas formas de división del trabajo entre las empresas, organizaciones intermedias y el Estado, en otras palabras, la organización y el control social en el mesonivel...

d) Micronivel; respecto de los factores internos de la empresa, la sociología industrial encontró que las empresas buscan adaptarse a nuevos retos competitivos aplicando

nuevos conceptos de producción... sólo las empresas que se benefician de procesos de aprendizaje colectivo pueden resistir en la competencia globalizada... (pp. 17-18)

Como se puede observar, a v a r i a s d é c a d a s de la publicación de la obra *Estrategia competitiva*, hay una serie de elementos que se han ido agregando al término competitividad, dándole un sentido y un significado más amplio en cuanto a los factores que propician una organización de ese nivel a un sector Industrial determinado. Establece esa unidad entre ese sujeto colectivo conformado ya sea por una organización en particular o por el sector al cual pertenezca dentro de su contexto donde se van creando o recreando situaciones.

Al igual que las corrientes precedentes, la de los *Nuevos entornos Organizacionales*, en las últimas décadas ha conformado su práctica discursiva con términos que ha venido integrando acorde con las transformaciones evidenciadas en el contexto emergente y que le atañen como enfoque teórico de la Administración y que se abre paso a través de la corriente de la Globalización que se analizará en capítulo próximo siguiente.

7.2 Plano del sujeto organizacional

En esta corriente, las organizaciones se hacen sujetos del mercado y a la vez su rol será definido por su práctica discursiva. Hay una apertura hacia la categorización de las organizaciones que aprenden, aprehendiendo de esa manera a los postulados de Peter Senge (1997), en la *Quinta Disciplina* en relación a los cambios de paradigma, para poder involucrarse en un contexto de aprendizaje:

...Los cambios básicos en la manera de pensar, conllevan una tremenda incertidumbre y un gran riesgo. Hay dos niveles en este cambio. Uno es un nivel personal de nuevas habilidades y capacidades, tanto industriales como colectivas.

Actualmente todo el mundo en los negocios está dentro de 'equipos', pero para aprender a 'pensar conjuntamente' se requieren grandes habilidades que pocos directivos poseen. El segundo nivel tiene que ver en el grado en que nos organicemos para apoyar el aprendizaje. Esto va desde el diseño total de las organizaciones hasta las características más específicas, lo que llamamos la infraestructura del aprendizaje... (p.157)

Este reconocimiento del sujeto en su individualidad o disperso en su colectividad, va a expresarse en la personificación de las organizaciones y yendo mucho más allá a los Sectores Industriales. Se pregunta ¿Desde esta perspectiva se asume a un sujeto colectivo o múltiples sujetos que se colectivizan? Al respecto es pertinente acotar lo planteado por Tellez (1996) en relación a la diferenciación del sujeto individualizado y el colectivizado:

...Desde esta perspectiva, cabe sostener que la tarea misma de repensar la cuestión del sujeto involucra, entre sus dimensiones fundamentales, la cuestión concerniente a la tensión dialéctica en el Yo y el Nos-otros. Tensión puesta entre paréntesis por las dos imágenes-límite en las que el sujeto se ha configurado como idéntico a sí mismo:

(a) la del sujeto colectivo trascendentalizado que, bajo las figuras del sujeto/humanidad, del sujeto/pueblo o del sujeto/clase, engloba y disuelve los sujetos particulares social e históricamente constituidos; (b) la del sujeto individual como entidad empírico-psicológica intradeterminada, que disuelve toda determinación social constitutiva de los sujetos... (p. 150)

Se habla entonces de los sujetos colectivos de Porter, llámense sujeto/empresas, sujeto /sector industrial, sujeto/conglomerado, sujeto/gerente, sujeto/estratégica, estando los mimos sumergidos en el fenómeno de la Estrategia, Competitiva, con sus múltiples facetas: Acción Estratégica, Competitividad, entre otras dimensiones que destellan en la variedad generada en el mundo interconectado y que de manera continua, van acercándose a través de un aprendizaje permanente en el contexto donde se desenvuelve, que si se interpreta desde la óptica foucaultiana su significado se orientaría a las diversas posiciones de la subjetividad dispersa y discontinua, definida éstas a través de su práctica discursiva. La relación entre estos sujetos colectivos se vuelve hacia las Organizaciones Inteligentes, unas organizaciones que deben de involucrarse en un proceso dialéctico–hermenáutico para interpretar las señales del mercado, tal como lo propone Porter (1982):

...Los indicadores del mercado son toda acción de un competidor que proporcione una indicación directa o indirecta de sus intenciones, motivos, objetivos o situación interna. El comportamiento de los competidores proporciona señales en miles de formas. Algunas señales son engaños, algunos son advertencias y algunos son serios compromisos a un curso de acción. Las señales del mercado, son medios indirectos de comunicación en el mismo y gran parte si no es que todo comportamiento de un competidor, puede contener información que puede ayudar en el análisis del competidor y a la formulación de la estrategia... (pp. 95-96)

Tal como se puede observar se asume el mercado como un sistema vivo, que comunica, que habla, que a sí mismo se convierte en un *gran sujeto* con múltiples sujetos asociados, como son las empresas que toman vida a través de la actividad de mercado. Se habla entonces, de un fenómeno vivo, que responde a las diversas construcciones sociales compartidas de las diferentes organizaciones que interactúan en ese contexto dinámico, y conllevan al aprendizaje entre ellos, dando cabida a las organizaciones que se orientan al aprendizaje, es decir, las organizaciones inteligentes. Tanto es así que pareciera involucrarse en un perfecto proceso hermenéutico: *compresión, interpretación y explicación*.

Este proceso hermenéutico va orientado hacia la variedad que se va generando del mercado y los significados que se desprenden de su actuación. Se hablaba anteriormente del sujeto y su discursividad (señales) y es que este sujeto pese a ser colectivo, se origina de lo individual, a través de una recursividad dialéctica, donde ambos se van generando y es donde ese sujeto/individual/colectivo va participando y generando a su vez, el fenómeno de la competitividad, ésta como objeto, igualmente se genera y se renueva de manera permanente, propiciando la permanencia y la supervivencia de aquellas empresas que interpreten ese discurso y adecúen sus actuaciones a las nuevas circunstancias del contexto. Por ello es que Porter persiste en la interpretación de los significados de las acciones que se derivan de las acciones del mercado como elemento clave en el fenómeno de la competitividad:

...En consecuencia, *reconocer y leer* con precisión las señales del mercado es de máxima importancia para la formulación de una estrategia competitiva, y *leer las señales* a partir del *comportamiento* es un complemento esencial para el análisis del competidor. El *conocimiento de las señales* también es importante para efectuar movimientos competitivos... (pp. 95-96)

No bastan las señales por sí mismas, *lo experiencial*, hay que ir hacia *lo reflexivo*, partiendo de los mismos hechos, el éxito dependerá de la construcción adecuada de la realidad, en este caso

de la realidad en relación al mercado. Es importante en la consciencia que tenga la empresa de sí misma en cuanto a la introspección que tenga, y ya hablamos de una empresa como si fuese un ser viviente y la asumimos como tal, al respecto Porter (1982), lo afirma:

...Toda empresa opera sobre un conjunto de supuestos respecto a su propia situación. Por ejemplo, se puede *considerar a sí misma* como una empresa consciente socialmente, como el líder del Sector industrial, como un productor de bajo costo, como poseedora de la mejor fuerza de ventas, etc. Estos supuestos sobre su propia situación guiarán la forma en que la empresa se *comporte* y la forma que reaccione a situaciones específicas... (p. 79)

Este sujeto colectivo, a través de sus sistemas de creencias, valores y cultura en general va volcando en su interioridad la fortaleza para afrontar el contexto en el cual está inmerso, con todos los fenómenos que se originan en sus múltiples interacciones. Es un sujeto consciente de sí mismo y del grado de involucramiento con su propio objeto, en este caso de la competitividad generada. Pasa entonces el fenómeno de la competitividad a ser un producto de una construcción de la realidad social, si la observamos desde esta perspectiva. Es un sujeto que interioriza y allí considera lo presente en el contexto, y de aquí construye su propia visión y en consecuencia, traza su acción, en otras palabras su acción estratégica, para ser más específicos, y dentro de una práctica discursiva.

Como se ha venido observando, se parte del supuesto de una organización que es inteligente, que se va al estudio de los similares o de los que lo hacen mejor, pero todo deviene de la interpretación que se pueda hacer de la conducta o del discurso del *otro*, es decir, del nivel de aprendizaje que hayamos desarrollado, tal como lo sustenta Porter (1982): "... Un requisito previo para interpretar con precisión las señales es formular un análisis básico del competidor: entender los objetivos futuros del competidor, sus supuestos acerca del mercado y de sí mismo, las estrategias actuales y sus capacidades..."(pp. 95-96). Este análisis del otro, no es más que lo que Peter Senge, enuncia en relación a la Organización abierta al aprendizaje (1990), en su anteriormente mencionada obra *La Quinta Disciplina*:

...El pensamiento sistémico, permite comprender, el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo, *nos consideramos conectados con el mundo*; en vez de considerar *que un factor "externo" causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos*. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad, y cómo puede modificarla... (p.22)

Esta concepción de las organizaciones que asumen conscientemente su rol como sujeto-objeto, involucrando esta relación, su interacción con sus pares en esa construcción de la realidad y que se toma de esta forma, en un metasistema de valores compartidos, permitiendo el aprendizaje, a través de la observación permanente de unos con los otros. De esta manera se habla de esa inseparabilidad de lo externo y lo interno, una vinculación o una fusión entre ambos elementos. En este sentido lo reafirma Senge (1990):

...La frase *organización de aprendizaje* es muy amplia, y puede significar muchas cosas para muchas personas. Para la mayoría significa organización flexible, rápida respuesta y adaptadora, que no es tan burocrática, etc.. Pero en nuestro trabajo,

significa en realidad desarrollar habilidades específicas de aprendizaje que no se hallan presentes en las organizaciones tradicionales... (p.15)

De esta manera, se establece la analogía entre las organizaciones competitivas y las organizaciones inteligentes, ambas representan al prototipo de organizaciones que van a afrontar el nuevo contexto complejo y mutante. Hace de las organizaciones, unos sujetos acordes con los múltiples fenómenos derivados de la complejidad que caracteriza al mercado como lugar de convergencia entre quienes interactúan allí. Y como es lógico, es requerido entonces este tipo de organización, adaptable a las nuevas circunstancias del contexto. Es la organización manejada para el criterio de la Gerencia de la complejidad, coexistiendo dialógicamente las diversas concepciones y perspectivas acerca de las condiciones en las cuales deben de operar las organizaciones. En este sentido, este sujeto-objeto epistémico y discursivo, discontinuo y disperso, afianzado en el aprendizaje, tiene que tomar como referencia *al otro* y por lo tanto hace de su cultura la *observación de aprendizaje* hacia los otros sujetos con los cuales convergen en el fenómeno que ellos generan en el contexto del Mercado. A propósito de esto se cita a Porter (1982).

...Un... elemento vital en el análisis del competidor, consiste en identificar cada uno de los supuestos de donde él parte. Estos caen en dos categorías principales:

- Supuestos del competidor respecto a sí mismo.
- Supuestos del competidor respecto al *sector industrial* y a las otras empresas en él...(p. 79)

La interrelación entre los sujetos que interactúan, conlleva al afianzamiento de un nuevo modo de percibir al otro, el cual no se puede considerar un enemigo, sino más bien alguien, de quien se puede aprender y puede ayudar al mejoramiento de la organización. Si bien se ha hecho referencia a los planteamientos de Porter, no se debe perder de vista lo propuesto por algunos investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo, entre ellos: Esser, K.; Hillebrand, W.; Messner, D.; Meyer-Stamer, J.; con algunas concepciones que enriquecen a esta corriente que ha contribuido al fortalecimiento de los fundamentos teóricos del Pensamiento Administrativo en los últimos años y que se complementará con el análisis del capítulo siguiente.

7.3. Plano de la racionalidad presente

La racionalidad presente en los diversos enfoques teóricos de la Administración en las últimas décadas, ha venido dando paso a la nueva episteme de tal modo que se ve reflejada en su práctica discursiva, incluso la referente a los fenómenos vinculados a la interacción entre colectividades, tal como lo es el referido a la estrategia competitiva. Ya se trasciende a lo colectivo, al sujeto social. La forma como se genera el conocimiento, es visto como un proceso dialéctico-hermenéutico, considerando el aprendizaje entre las organizaciones que convergen en el mercado, y entonces para estos efectos se parte de Porter (1982):

... La lectura de las señales del mercado, una forma de segundo orden del análisis del competidor, descansa en juicios sutiles respecto a los competidores, basados en la comparación de aspectos conocidos de su situación con su comportamiento. Como veremos, las muchas sutilezas al interpretar las señales, requerirán comparaciones continuas entre el comportamiento y la clase de análisis del competidor... (p. 95-96)

Es la construcción, afianzada en la percepción soportada en la percepción del uno con respecto al otro. Aquí se introduce un aspecto importante que vendría a ser esta construcción de

conocimiento basado en el aprendizaje, para ello es necesario la cultura del pensamiento compartido a través del diálogo, tal como lo plantea Senge (1990):

...La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el *diálogo*, la capacidad de los miembros del equipo para *suspender los supuestos*, e ingresar en un auténtico *pensamiento conjunto*. Para los griegos, *dia-logos*.... Significaba el libre flujo del significado a través del grupo, lo cual permitía al grupo descubrir percepciones que no se alcanzaban individualmente... (p.19)

Este intercambio, aprendizaje y transferencia sobre las señales del mercado lleva a considerar a un aprendizaje y a la construcción y producción del conocimiento en colectivo. Al respecto se hace referencia, en relación a las organizaciones, a como se genera el conocimiento en las mismas. Se apela en este sentido a Nonaka y Takeuchi (1999):

...Aunque utilizamos el término creación de conocimiento organizacional, la organización no puede crear conocimiento sin la iniciativa del individuo y la interacción del individuo y la interacción que se da en el interior del grupo.

El conocimiento puede amplificarse o cristalizarse en el grupo a través del diálogo, la discusión, al intercambio de experiencias y la observación... (p.13)

Del individuo se va al grupo y esta construcción colectiva de conocimiento que se obtiene es la misma que se muestra al resto de las organizaciones, es la misma conceptualización referida al sujeto/individual y sujeto/colectivo. En este sentido, aquí se agregaría que una organización inteligente, es decir que busca aprender o que aprende de los otros, considera aspectos tales como el uso de la información para percibir cambios y desarrollos en su medio ambiente externo, la creación, organización y procesamiento de información a fin de generar nuevo conocimiento a través del aprendizaje organizacional, es así que según Choo (1999):

...La información fluye del medio ambiente externo... y se asimila y enfoca progresivamente para permitir la acción por parte de la organización.

En primer lugar, se percibe la información sobre el medio ambiente organizacional, y su significado se construye socialmente.

Esto proporciona el contexto para toda la actividad y, en particular, orienta los procesos de creación de conocimiento. El conocimiento reside en las mentes de los individuos, y es preciso convertirlo en conocimiento que se pueda compartir y transformar en innovaciones. Cuando hay suficiente comprensión y conocimiento, la organización está preparada para emprender una acción y elige su curso racionalmente, de conformidad con sus objetivos. Esa acción introduce variaciones en el medio ambiente y origina nuevos torrentes de experiencia a los que la organización debe adaptarse, y de ese modo comienza otro ciclo... (pp. 3-4)

Este proceso entra en el círculo de interpretación de las señales del mercado, mencionadas por Porter (1982), y que establece la primera fuente de información para que una empresa pueda afrontar el fenómeno de la competitividad y que resulta de un proceso de construcción de realidad, tal como les ha expresado con anterioridad y lo recuerda el autor Choo (1999), remitiendo al origen individual del conocimiento y la conformación de éste en colectivo u organizacional a través de los valores compartidos y que también a su vez si las organizaciones se constituyen en sujetos colectivos integrando de igual forma al meta sujeto del sector industrial, este aprendizaje entre organizaciones inteligentes, también se colectiviza.

Evidentemente, se palpa en el discurso que mantiene Porter (1982), una orientación determinista y pragmática, dado que lo encamina hacia el uso específico de sus postulados para las organizaciones. No obstante, en alguno de los párrafos mencionados se abre hacia el aspecto interpretativo, lo cual involucra reconocer un vestigio cualitativo del cual pareciera distanciarse. Se asume de cierto modo de ver que, si se ha relacionado a los planteamientos de la estrategia competitiva dentro de un contexto determinado y al fenómeno Competitividad, traducido en el aprendizaje interorganizacional, con la conceptualización de las organizaciones inteligentes, entonces se puede hablar de una dualidad de racionalidad, tal como lo plantea Senge (1990):

...*El pensamiento sistémico quizá tenga una clave para integrar la razón y la intuición. La intuición elude la cárcel del pensamiento lineal, con su exclusivo énfasis en causas y efectos próximos en el tiempo y el espacio.*

El resultado es que la mayoría de nuestras intuiciones no tienen *sentido*, es decir no se pueden explicar según la lógica lineal... El conflicto entre la intuición y el pensamiento lineal y asistémico ha inducido a creer que la racionalidad se opone a la intuición. Se demuestra que esta perspectiva es falsa si analizamos la sinergia de razón e intuición que caracteriza a casi todos los grandes pensadores...

A medida que los directivos dominan el pensamiento sistémico como lenguaje alternativo, descubren que muchas de sus intuiciones son explicables. Eventualmente, la reintegración de razón e intuición puede ser uno de los grandes aportes del pensamiento sistémico... (pp. 215-216)

Se muestra la perspectiva desde la cual Senge focaliza sus postulados en relación a las organizaciones inteligentes y que en ese sentido las empresas que se involucran con el fenómeno de la competitividad indudablemente en ese conocer de su sector y agregando la comprensión del contexto donde se desenvuelve o hace vida, no pueden desprenderse en ese análisis del competidor, de su componente intuitivo o cualitativo, lo cual viene intrínseco en los fenómenos dinámicos. Esta racionalidad integrada, mueve a ubicarse en los enunciados morinianos acerca del pensamiento complejo en su integración de la *visión simple* y la *visión compleja* en relación al *diálogo* (Morín, 1990):

...Diré finalmente que hay *tres principios* que pueden ayudarnos a pensar la complejidad. El *primero* es el principio que llamo *dialógico*... nos permite mantener la dualidad en el seno de la unidad. Asocia dos términos a la vez complementarios y antagonistas... El *segundo* principio es el de la *recursividad organizacional*... un proceso recursivo es aquél en el cual los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquello que los produce... El *tercer* principio es el principio *hologramático*... no solamente la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte... Aquello que aprehendemos sobre las cualidades emergentes del todo, todo que no existe sin organización, reentra sobre las partes. Entonces podemos enriquecer al conocimiento de las partes por el todo y del todo por las partes, en un mismo movimiento productor de conocimientos... (p. 106)

Esta racionalidad implícitamente es la que se asume, como la prevaleciente en esta corriente del pensamiento administrativo. Allí convergen los diversos elementos que Porter (1982, p. 23) ha llamado las *fuerzas competitivas*: nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores, y que la clave de la estrategia competitiva es relacionar a una empresa con su medio

ambiente, el cual también involucra aspectos sociales y económicos, pero enfatiza como esencial la interacción en el sector industrial o los sectores industriales donde compite. Igualmente resalta que las fuerzas competitivas externas afectan a ese sector por lo cual el éxito radica en las habilidades que desarrolle (se *agrega*: a través del aprendizaje inteligente para afrontarlos). La terminología enunciada denota la racionalidad específica que para efectos de este trabajo se ha denominado la racionalidad *estratégica competitiva*.

De igual forma, se apela a los escenarios como herramienta o instrumento útil para evaluar cuantitativamente y cualitativamente acerca de cómo será el mercado en el futuro, esto trae consigo un gran ingrediente cualitativo, pese al uso de modelos y técnicas cuantitativas, conllevando a la vez un proceso permanente, y dialéctico de retroalimentación.

Estos elementos que contribuyen a desarrollar estrategias competitivas en una organización determinada y en el contexto u entorno en el cual se desenvuelve, lleva implícito el uso de una racionalidad general e integral que incluye la razón (instrumental) y la intuición, o en otras palabras a través de la coexistencia dialógica de racionalidades diferentes: *una racionalidad compleja*, que a través del uso de técnicas muy precisas de pronóstico, con el manejo de información pertinente y el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y además de la *integración de la intuición, con el ingrediente de la interpretación*, permite la lectura de las señales del mercado respectivo, con un aprendizaje inteligente como elemento clave de la cultura empresarial que emerge en el nuevo contexto, y que en relación a esta *corriente administrativa de la estrategia competitiva*, va a generar o producir el conocimiento producto de ese aprendizaje proveniente de las señales del mercado y los factores que convergen en él. De esta manera, se trasciende a la *corriente de la globalización*, cuya racionalidad se complementará con las mencionadas en los párrafos precedentes.

7.4. Plano de la relación Teoría /Práctica Social

Nuevamente dentro del análisis del componente epistemológico presente en el discurso de las ciencias administrativas, en las corrientes y enfoques que se revisan, se entra en lo referente a la dominación o ejercicio del poder, esta vez a través de la dominación del mercado por medio del desarrollo de estrategias competitivas. Para ser más evidente, se cita a Messner (1999) en su apreciación acerca del poder y el conflicto, y el equilibrio que debe existir entre este último y la cooperación, al referirse a la integración de redes en el contexto de la Sociedad Informacional, esto como modalidad de relación entre competidores existentes en los nuevos entornos organizacionales:

...La cuestión de cómo son posibles el orden social, la formación de estructuras sociales y la integración, se discute actualmente de forma menos controversial que hace unas décadas atrás. Abstracción hecha de los enfoques liberales radicales o marxistas tradicionales, hay un consenso, en principio, en torno a que el orden social, tiende a ser configurado y creado conscientemente, por una parte, a través del concierto social y cultural de actores y organizaciones sociales, mientras que, por la otra, emerge también a espaldas de los participantes, a través de las leyes del mercado, de estructuras de poder político y de los imperativos tecno-económicos de una sociedad globalmente integrada.

Los teóricos de las redes frecuentemente los describen como patrones de la organización innovadores y eficientes porque son capaces, más que nada, de combinar

la creatividad de los respectivos actores y organizaciones, la lógica interna de los sistemas y la cooperación consciente de los participantes para alcanzar fines comunes. La palabra *cooperación* es un término clave de las teorías de redes, pues debe servir para la integración de las redes, para contrarrestar las fuerzas dominantes de las sociedades modernas como la desintegración, la fragmentación y la *cultura de la separación...* y para contribuir al fortalecimiento de los intereses comunes en las redes. Esta visión se deriva de la idea acertada de que una red funcional no puede ser construida sobre la base de relaciones unilateralmente competitivas u hostiles entre los actores participantes... (pp. 114-115)

Haciendo una analogía entre las empresas que conforman un sector determinado y el sentido de cooperación que debe existir entre ellas, dentro de los diferentes movimientos del mercado, sujeto a las fuerzas competitivas presentes en él, la anterior afirmación de Messner alerta acerca del carácter dialéctico y dialógico de la cooperación y la competitividad necesarias para la supervivencia de las diferentes organizaciones, más adelante se esmera en enunciar la cultura del conflicto como propulsor de la cohesión en las sociedades contemporáneas, frente a la normalización disciplinaria armonizante causante de la parálisis de la creatividad, la innovación y el cambio en las organizaciones. De esa forma el autor mencionado, recalca algunos aspectos acerca de éste equilibrio entre competencia y cooperación, cuando afirma que además de debilitar a la competencia de innovación y reacción social de las organizaciones, también afecta al conglomerado al cual pertenece. El mismo Porter (1982) especifica:

...Aunque en ocasiones puede ser apropiado responder enérgicamente a los competidores en la fase inicial, es probable que los esfuerzos se empleen mejor en fortalecerse y en el desarrollo del sector industrial. Incluso puede ser apropiado *estimular* el ingreso de determinados competidores, quizá mediante licencias u otros medios. Dadas las características de la fase inicial, la empresa suele beneficiarse por tener a otras empresas que vendan en forma agresiva el producto del sector industrial y ayuden al desarrollo tecnológico.

Las empresas también pueden desear competidores conocidos, en vez de reservar una gran porción del mercado para sí mismas, invitando a las principales empresas establecidas en el mercado en tanto madura el sector industrial.

Es difícil generaliza con respecto a la estrategia apropiada, pero sólo en raros casos será factible y rentable defender una parte del mercado casi monopolista cuando el sector industrial crece con rapidez aun cuando la empresa la tenga inicialmente... (p. 248)

¿De qué manera se beneficia la Organización Competitiva de la *cooperación-competencia*? El fortalecimiento del sector, lo cual involucra el esfuerzo de crear, innovar, disputar nuevas formas de hacer y de competir, diseñar nuevas estrategias donde cada quien tratará de hacerlo mejor y diferenciarse del otro, establecer el aprendizaje permanente en red, se interpreta a su vez como una redistribución del poder en el mercado, dados los múltiples actores presentes en el contexto.

No se puede hablar de competitividad, de mercado y de acciones estratégicas como conceptos desvinculados de la *Teoría de Redes*, la cual se orienta a fundamentarse en la contribución, la cooperación (inclusive con sus competidores) para el logro de objetivos comunes, así como afrontar sus problemas, donde se comparten un contexto determinado, y se concreta a través de las siguientes funciones (Messner, 1999):

... *Mancomunar los conocimientos relevantes para la toma de decisiones.

* Intercambio continuo de experiencias que facilita la corrección específica, complementación y ampliación del conocimiento, y acelera los procesos de aprendizaje de los actores participantes.

* Formación de estructuras de consenso y compromiso haciendo transparentes los intereses comunes y divergentes;

*Formación de una orientación común hacia la solución de problemas mediante la compensación de intereses y la generación de confianza al interior de redes estables. Las redes representan innovaciones sociales, inventos institucionales para la solución de problemas complejos frente a los que resultan disfuncionales tanto la asignación de recursos a través del mercado, (debido a la producción de externalidades negativas y la falta de orientación en el largo plazo) como las formas decisionales jerárquicas (debido a su rigidez, falta de flexibilidad e información incompleta) (p. 95)

Es la paulatina adecuación a la transformación digital. Es la tendencia en los mercados, todo gira alrededor de la conectividad, hay una transformación del Poder desde los conceptos al respecto de la óptica weberiana de imposición de la voluntad propia de un sujeto sobre otra, independientemente de que exista resistencia o no, característico de la Sociedad Industrial, sobre la estructura en *redes* (propio del actual contexto), donde hay una redistribución del poder entre los múltiples sujetos conectados, donde convergen la cooperación de los diversos actores y el consentimiento de ellos para llevar a cabo acciones conjuntas. Son las organizaciones inteligentes, conectadas en redes, y que se consolidarán en razón de la interpretación adecuada de estos cambios permanentes, así como las transformaciones que necesita la competitividad en la Economía 4.0 o Sociedad 5.0. Complementamos esa explicación con lo que Porter (1997) indica:

...Para conseguir una ventaja sostenible, una empresa debe integrar muchas actividades a fin de crear un posicionamiento único que comprende compromisos con sus rivales. Tiene que ser ilógico o difícil para los rivales igualar todo lo que uno hace; de lo contrario, la competencia será mutuamente destructiva... (p. 69)

Es una llamada a la cooperación, pese a la existencia de la competencia, de la confrontación, de la necesidad de convertirse en un *meta-sujeto* conformado por organizaciones inteligentes, donde el aprendizaje mutuo y permanente pareciera ser su clave. Al aceptar esta cooperación y el aprendizaje, se da entonces una redistribución del poder en relación a los otros actores que convergen en ese contexto. Pudiera remontarse nuevamente a esa manera sutil de ejercer el poder e igualmente compartida por una sutil resistencia-aprehendida de Foucault-, pero que de una u otra forma no es más que una forma de ejercer el dominio, y de realizarlo respectivamente.

Oportunamente, se interpretan los planteamientos de Porter (1987, p.217) en cuanto a las relaciones ente los competidores, esmerándose en aclarar que muchas organizaciones consideran a los competidores como enemigos y amenazas, se afianzan en acciones para enfrentarlos y evitar su participación. Pero los competidores pueden más bien ayudar a mejorar el sector.

Igualmente, enfatiza que hay que diferenciar a los buenos competidores de los malos, siendo éstos últimos a los cuales tiene que atacar. De la misma forma señala las características o atributos de un buen competidor, también cómo se puede influir a los competidores, y cómo tomar acciones para garantizar la estabilidad industrial, se advierte que una empresa no debe ser complaciente con la competencia y siempre andar en búsqueda de ventajas competitivas sostenibles, y establecer cómo sus relaciones con los competidores influirá en la Estructura del Sector Industrial,

lo cual a su vez implicará o afectará a sus estrategias competitivas. De esta manera Porter (1987) muestra que existe una vinculación de poder, de conflicto, de cooperación en las relaciones de las organizaciones que conforman un Sector Industrial determinado, donde esa correlación *compleja* empuja hacia ciertos beneficios:

- Aumentar la ventaja competitiva; al absorber las fluctuaciones de la demanda, aumentar la capacidad de una empresa para diferenciarse como estándar de comparación, absorber segmentos no atractivos, facilita la negociación en relación a los convenios laborales y a los organismos reguladores gubernamentales, reduce la existencia de monopolios, incrementa la motivación en cuanto a la optimización de la estructura de costo, de investigación y desarrollo de nuevos productos y la actualización tecnológica, entre otros.
- Mejorar la estructura del actual Sector Industrial: al aumentar la demanda del Sector Industrial, proporcionan fuentes alternas de proveedores, reforzando los aspectos deseables de la estructura del Sector Industrial o propiciar la transformación de la estructura, de forma que optimice el atractivo del Sector Industrial.
- Ayuda al desarrollo del mercado: al compartir los costos de investigación y desarrollo vinculados con nuevos productos o tecnologías. Al incrementarse el número de productores, reduce el riesgo que sienten los usuarios ante un producto elaborado por una sola empresa. Propicia la estandarización y aceptación de una tecnología al usarse la misma por parte de varias empresas, los buenos competidores incrementan la buena imagen, la credibilidad de un sector, por su prestigio.
- Bloquear la entrada a nuevos competidores: al aumentar la intensividad de acciones y estrategias para desestimular a nuevos competidores (malos), atestiguar de lo complejo de la competencia y de lo indeseable de convertirse en una empresa más del sector. (pp. 217-225)

De igual forma, también Porter (1987) propone los atributos para ser considerado un buen competidor:

- *Creíble y viable*: convergen la disponibilidad de recursos y capacidades para ser motivador, minimizar los costos, mejorar la diferenciación, credibilidad y prestigio para los compradores.
- *Se perciben debilidades*, lo cual es lo que le diferencia de las otras empresas.
- *Comprensión de las normas establecidas en el sector*: esto implica acatarlas (supeditación al poder establecido), comprender e interpretar las señales del mercado, coopera con su desarrollo.
- *Asume su realidad*: no subestima ni sobreestima las condiciones de la competencia.
- *Conoce su estructura de Costos*: establece su precio, sobre el conocimiento de los Costos.
- *Posee una estrategia*: la cual mejora el sector Industrial
- *Metas reconciliables*: le satisface su posición en el mercado, que a su vez le permite rentabilidad a su empresa. (pp. 228-231)

Al visualizar estos aspectos relativos a los beneficios de la presencia de competidores *correctos*, así como los atributos del buen competidor, conducen a reconocer la presencia de áreas de poder y conflicto bien definidos, igual que la supeditación a las organizaciones que implementan las respectivas reglas, las cuales no las asumimos neutras ni del Poder ni de la ideología, al igual que los atributos que Porter (1987) propone para reconocer al buen competidor, la pregunta es: ¿quién establece estas normas?, ¿qué mecanismos de poder están detrás de ellas?, ¿qué ideología

las mueve?, ¿quién ejerce el dominio en el sector respectivo, con tal poder que logra imponerlas?, ¿quiénes son los dominados?

A los planteamientos acerca de la competitividad y de la acción estratégica que debe acompañarla, formulados por Porter (1987), agregándole los nuevos ingredientes conceptuales, tales como la *Teoría de Redes*, la competitividad sistémica, el aprendizaje de las organizaciones inteligentes, entre otros, que reflejan una mutación de las formas del *poder y dominación*, pero que no escapa a las llamadas tramas por ejercerlos. Se llega entonces a la conformación de una ideología de la competitividad que sirve como instrumento de dominación de un grupo de organizaciones sobre el resto del Sector Industrial, así nos lo explica *van Dijk* (1999):

...Las ideologías consisten en aquellas creencias sociales generales y abstractas, compartidas por un grupo, que controlan u organizan el conocimiento y las opiniones (actitudes) más específicas de un grupo.

... Ellas encarnan no sólo los valores específicos sino también los criterios de verdad de un grupo...

... Parece obvio que las ideologías controlan las opiniones y actitudes del grupo. Las opiniones compartidas controlan las opiniones y actitudes del grupo. Las opiniones compartidas deben ser importantes para la interacción, coordinación y reproducción del grupo, y estos juicios requieren valores y principios generales que son normalmente variables de grupo a grupo.

Ellos definen, *la competencia, la lucha y la desigualdad*. ¿Es esto cierto también para el conocimiento de grupo específico? Voy a suponer provisoriamente que esto es así: si las creencias fácticas son compartidas por un grupo, entonces tienen suficiente relevancia social como para tener una base ideológica. Además, los criterios de verdad en ese grupo debieran ser específicos al grupo, porque de otra manera las creencias serían probablemente parte de la base cultural común. Así, los procedimientos de prueba, evidencia y aceptación de las creencias en el discurso científico y la comunicación son muy diferentes de los de la política, la religión, las *corporaciones económicas* o los medios masivos de comunicación, o incluso, los de la vida diaria... (pp. 72-73)

Tal y como ya se había considerado, esta corriente del pensamiento administrativo, afianzado en la competitividad y la acción estratégica encaja perfectamente en la conceptualización de ideología que presenta *van Dijk* (1999), no se puede pensar en una neutralidad de los llamados requisitos o características para ser considerados “buen competidor”, que permitan la entrada al mercado en determinado Sector Industrial, sino que hay que satisfacer los requisitos ideológicos preestablecidos, en lo que el sujeto colectivo, de cierta forma debe convertirse aunque sea para superar la llamada Barrera de Entrada al Sector, en un sujeto obediente subordinado y disciplinado a lo establecido por quienes ejercen el dominio; igual ocurre para conectarse en red: aunque la forma de dominación está transformada, también deberá supeditarse al interior de la normalización sectorial, dando origen de esa forma a la relación dominador/dominado con juego dialéctico dominio/resistencia y viceversa. En la siguiente corriente o temática, referida a la Globalización y la Administración, algunos de sus enunciados, se complementan con la práctica discursiva del presente enfoque.

Capítulo octavo:

La Administración en la Globalización

8.1. Plano de las configuraciones conceptuales

Las diferentes perspectivas precedentes, de una u otra forma, como enfoques teóricos o corrientes o temáticas del Pensamiento Administrativo se involucran *per se*, con el enunciado del fenómeno de la *Globalización*, que a su vez participa en la configuración conceptual de los mismos. Ahora bien, en los últimos años, la globalización ha sido un término bastante común cuyo uso se ha generalizado, dando pie a diversas interpretaciones a este concepto. En este sentido, diferenciamos algunas conceptualizaciones que identifican a éste fenómeno. Al respecto Yip (1993) establece las siguientes consideraciones:

...Empleamos el término *mundial* como una designación neutral. *Internacional* se aplicará a cualquier cosa que tenga que ver con negocios fuera del país de origen. *Multilocal* y *global* se referirían a tipos de estrategias mundiales... Dicho en pocas palabras, una estrategia multilocal trata la competencia en cada país o región aisladamente, mientras que la Global enfoca a los países y las regiones conjuntamente en forma integrada. *Multilocal* es preferible a *multinacional*, porque el segundo término ha venido a asociarse a cierto tipo de compañías... (p. 13)

Tal como se observa, se intenta simplificar el significado de tal término, siendo en verdad de naturaleza bastante compleja. La complejidad del mismo envuelve muchas aristas, que no pueden limitarse a una diferenciación conceptual, pues abarca lo social, lo económico, lo contextual, lo humano, lo ideológico, entre otros aspectos. Ahora bien, su origen se interpreta desde diferentes ópticas, que siempre van orientadas a tono con la racionalidad predominante en el respectivo contexto. De esta manera Theotonio Dos Santos (1998) expresa:

... El enfoque del Sistema Mundo, busca analizar la formación y la evolución del modo capitalista de producción como un sistema de relaciones económicas-sociales, políticas y culturales que nace a finales de la Edad Media europea y que evoluciona en dirección a convertirse en un sistema planetario y confundirse con la economía mundial... (p. 130)

Esta conceptualización se acerca a la concepción de globalización, que la va a considerar como un reforzamiento del capitalismo a través de su adecuación al sistema económico digitalizado. Aquí entra en juego una serie de conceptos que paulatinamente se abordan en el extenso del presente trabajo de investigación, pero que sin embargo permite acotar la concepción acerca del *dominio y control* que representa la globalización.

Peters y Waterman (1982, p. 168), en un análisis crítico a Castells (2000a), lo interpreta en sus planteamientos con una clara vinculación con la transición paulatina hacia una sociedad informacional con sus conceptos acerca del espacio y del tiempo que reduce a las relaciones sociales, económicas y políticas presentes en el nuevo contexto, al concepto vacío y abstracto de los flujos comunicacionales, donde éstos se conforman en base al circuito de señales electrónicas, que equivaldría al espacio físico (ciudad o región), definiendo lugares clave, tales como los medio de producción describieron las áreas económicas en un momento determinado.

Otro aspecto importante en ésta concepción va referida a la conformación de ejes y nodos: equivalentes a las ciudades-centro de las actividades productivas, de dominio y control y los

diversos actores que se conectan a ella, y sin poder obviar otro aspecto: *el poder presente en la red*, fieles a sus propósitos e intereses, ahora adecuando sus tramas en formato digital.

Por último, el tiempo que se asume como tiempo real, con su efecto en lo instantáneo, simultáneo y continuo en las comunicaciones con sus efectos inmediatos. Castell (2000a), nos precisa acerca del papel de la red en este nuevo contexto:

... Las redes son instrumentos apropiados para una economía capitalista basada en la innovación, la *globalización*, y la concentración descentralizada; para el trabajo, los trabajadores y las empresas basadas en la flexibilidad y la adaptabilidad; para una cultura de desconstrucción y reconstrucción perpetuas; para una constitución política encauzada al procesamiento instantáneo de *nuevos valores y ánimos públicos*; y para una organización social dirigida a la supresión del espacio y la eliminación del tiempo...(p. 507)

Se asoma en esta cita, la inherencia y conexidad entre los términos *red* y *globalización*, sobre todo si asumimos la manera, el modo y la tendencia de globalizar por parte de los involucrados en ese proceso, es lo que afirmamos cuando tratamos lo referente a la corriente de gestión, afianzada en la competitividad, específicamente la sistémica. En esta primera parte en relación a orígenes de postulados, énfasis, supuestos y principios del enfoque administrativo concerniente a la globalización, es importante realizar un recuento de la genealogía de la misma, existiendo diversas versiones, esta investigación se afianza en una aproximación realizada por Angelone y Caveglio (2000:10-30) de la Universidad Nacional del Rosario, Argentina, en la cual se presentan los diversos manejos del término globalización, cronológicamente, así como sus enunciados respectivos:

- Aproximadamente en 1773, el historiador francés Raynal, hacía referencia al descubrimiento del Nuevo Mundo, así como el uso del Cabo de Buena Esperanza como un acontecimiento que marcaba una época para las diversas naciones desde el punto de vista comercial, industrial, cultural y político.
- Posteriormente para 1776, Adam Smith hace referencia a dichos puntos geográficos como descubrimientos trascendentales para la humanidad, resaltando el inicio de la más inmediata comunicación entre sitios lejanos, propiciando la satisfacción de las necesidades, así como la actividad económica a través de la interacción.
- En 1848, Karl Marx y Friedrich Engels, resaltan el desplazamiento de unas industrias por otras, así como el incremento del uso de recursos provenientes de otras latitudes (materia prima), así como el destino de los productos elaborados lejos de su lugar de fabricación, concretándose el intercambio universal, así como la interdependencia entre las naciones. Enfatizaban la adopción del *modo burgués de producción* como requisito para sobrevivir, al igual que la forma en que la producción intelectual se hacía o convertía en patrimonio común del universo.
- En 1871, Alberdi también comentaba acerca del fenómeno que percibía, observando el modo de hacer comercio que emergía, sustentándolos en el avance de la ciencia, sus nuevos modos de producción: nuevas maquinarias y tecnología, entre otros. Además de la ayuda de la Religión en procura de la unidad del género humano.

Esta relación, por parte de Angelone y Caveglio (2000), permite entrar en la concepción de la globalización que se tendrá a partir del siglo XX, tomando en cuenta sus apreciaciones en este sentido. De esta forma, siguiendo ésta perspectiva y continuando con Angelone y Caveglio (Ob. cit.), se enuncian de manera global cada uno de los conceptos que identifican al término globalización desde diferentes ópticas:

- *Imperialismo*: es un término proveniente del latín *imperium*: acción de dominar, tiene connotación política y orientación marxista, donde resaltan:

- El efecto del monopolio capitalista.
- La emergencia del capital financiero.
- El requerimiento permanente de nuevos nichos de mercados.
- La búsqueda de mano de obra barata en los países periféricos.
- La acumulación de capital a nivel global.

(Todos estos aspectos involucran factores sociales, culturales, económicos y militares que se someten a los intereses políticos del Estado considerado desde esta óptica, como *Imperialista*).

- *Economía-mundo*:

Este término que data de la década de los años setenta, parte del supuesto de un espacio geográfico, con dos centros donde uno es el *dominante o central* y el otro, el *dominado o periférico*, se aparta de la óptica marxista al afirmar la existencia de la *economía-mundo* en el mundo precapitalista inclusive.

- *Dependencia*
:

Este enfoque parte en los años setenta de la Sociología Crítica Latinoamericana, se resume como una relación de interdependencia entre dos o más economías, a su vez éstas con el sistema de Comercio Mundial, y se concreta cuando el que tiene el *rol dominante*, tiene la capacidad de desarrollarse y trascender, al contrario que los *dominados*, que únicamente pueden hacerlo si el primero se lo permite.

- *Interdependencia compleja*:

Concepto aparecido en los años setenta desde los Estados Unidos de Norteamérica, se refiere a los canales múltiples que conectan las sociedades, reflejados en los nexos informales y formales intragobierno, organismos no gubernamentales y organizaciones transnacionales, lo orientan específicamente hacia las naciones centrales, considerando el factor militar como esencial para las relaciones con naciones no integrantes de su grupo.

- *Aldea Global*:

Concepción que emerge a partir de la década de los años setenta, coincide con lo que Angelone y Caveglio (2000), han llamado Globalización socio-cultural; se hace énfasis en la información y comunicación como clave esencial, en la interconectividad creciente

mundial sustentada en los medios electrónicos, habla igualmente en el dialogismo entre la cultura occidental y la oriental, desecha la reducción de una cultura por otra.

Independientemente de Angelone y Caveglio (2000), quienes describen a McLuhan como un pregonero de una civilización o cultura mundial, más que oriental u occidental, se considera afinidad y similitud con lo que plantea Castells en su concepción de la Sociedad Red y de los alcances de la misma. No obstante, estos autores citados (Angelone y Coveglio) también convergen en el intento unilateral de la reducción de los otros actores-naciones, a través de la Imposición de su cultura:

En estrecha relación con la Revolución científico-tecnológica que opera mediante el manejo de los flujos del conocimiento y la información, se produce uno de los fenómenos esenciales de la globalización socio-cultural: la aceleración de los flujos comunicacionales que trae aparejada la imposición mundial de imágenes, valores, patrones de consumo, y la circulación de bienes culturales que expresan al imaginario colectivo del norteamericano medio.

Se trataría de una imposición unilateral de los valores y modos de vida falsamente considerados occidentales – sólo que Occidente pudiera reducirse a los Estados Unidos- que nada tiene que ver con la interpenetración Este-Oeste de la que hablaba McLuhan

Al respecto, podríamos suscribir la distinción efectuada por Mario Casalla, entre *planetarización* y *globalización*. La primera supone una *universalidad situada (propia de una cultura que asumiendo dialógicamente sus diferencias es capaz de participar creativamente en un diálogo planetario y (...) auténticamente universal)*. La globalización, en cambio, supone una *universalidad abstracta (producto de un particular que se autoerige en 'universal' y desde allí se 'globaliza')*... (p.20)

De este modo, se complejiza la concepción de globalización, un término que se enuncia de manera muy simple, muy sencilla, desde una óptica netamente instrumentalizada, sin entrar en la trascendencia de este fenómeno en todos los órdenes de la civilización mundial, que de una u otra forma se sumerge en este hecho, sin otra opción que involucrarse.

Hay otras concepciones que se vinculaban, pero no necesariamente son sinónimos de globalización, y que de acuerdo a Angelone y Coveglio (2000) se tiene entre ellos el término *Regionalismo Abierto*, propuesto por el gobierno japonés a finales de la década de los años setenta, está alejado del modelo de integración regional europeo que según los mencionados autores: "...supone una adecuación pasiva, caracterizada por la apertura unilateral al comercio y la inversión; aunque ello excluya, en principio, la apertura preferencial entre las naciones de la misma región..." (p.22)

Este término fue adoptado por la CEPAL a mediados de la década de los años noventa. Sin embargo la crítica a este enfoque es que, tomando como referencia el modelo de integración europea, no protege a sus miembros de los aspectos negativos generados en el proceso globalizador, lo cual a criterio de diversos autores, es ocasionado precisamente por el carácter altamente dependiente de estos países, que actúan en función de las directrices hacia la Economía Mundial, dada su imposibilidad de: ser competitivos por cuenta propia, la generación de tecnología de punta, acceso directo a los centros económicos e industriales entre otros factores.

El requerimiento de Apertura de Mercado es una exigencia *sine qua non* por parte de los Organismos Multilaterales para cualquier solicitud financiera por parte de los países que estén en esta situación, estableciendo así una condición de país endeudado y abierto al mercado mundial sin ninguna protección al propio, ocasionando graves problemas que entran de manera contundente su inserción a la globalización en términos adecuados. En esta diversidad de ópticas en relación al fenómeno de la globalización, se enfrenta una realidad dura que pareciera orientar hacia dos opciones: o se abraza la lucha antiglobalización o hay que convertirse en sus predicadores más enérgicos.

Independientemente de sus efectos, la Globalización es una realidad, es concreta, los países no pueden aislarse sin tomar en cuenta su posibilidad de insertarse, indiferentemente de su rol que desempeñará en ese mercado, algunos pueblos del planeta han sido dejados atrás por este proceso, otros de orientación ideológica no capitalista han adoptado sus estrategias. En este sentido se enuncia cómo concibe la globalización el autor Kenichi Ohmae (1992), denominada por él, *Economía Entrelazada*:

... Cuando los gobiernos se niegan a comprender que su papel ha dejado de ser el de proteger a su población y su base de recursos naturales de las amenazas del exterior y ahora consiste en asegurar que su población cuente con la gama más amplia de opciones entre los mejores y más baratos productos y servicios del mundo, es decir, cuando se aferran a pensar y actuar como lo hacían las castas dirigentes mercantilistas y crispantes de hace varios siglos, los gobiernos desalientan las inversiones y empobrecen a sus pueblos.

Pero lo peor es que al aislar a sus poblaciones de la economía mundial que está a punto de emerger, de hecho, también las sumen en un espiral descendente de esperanzas frustradas y de estancamiento industrial.

Por ver hacia el exterior con una suspicacia casi paranoica, con el temor de que los explotadores lleguen a succionarles cuanto valor poseen, los gobiernos hacen caso omiso de las necesidades de sus pueblos y destruyen el valor, que, como capital humano, esas mismas personas representan. Tanto en el campo político como en el económico, los acontecimientos más recientes, en Europa Oriental, han demostrado que los pueblos –como consumidores y ciudadanos- ya no toleran ese papel anticuado del gobierno.

... Está surgiendo un imperio más grande que un continente – *la Economía Entrelazada*- de la Tríada (Estados Unidos, Europa y Japón, a la que se han unido las economías más agresivas del mundo como son las de Taiwan, Hong Kong y Singapur...

... *Se trata de un emporio tan poderoso que ya ha absorbido la mayoría de los consumidores y de las corporaciones, ha logrado la casi virtual desaparición de las fronteras nacionales, tradicionales y ha reducido a los burócratas, los políticos y los militares al Estado de industrias en vía de extinción...* (p. x-xi)

Quizás esto afianza lo que habíamos enunciado con anterioridad a la cita de Ohmae. Es una expresión que llama a la reflexión en cuanto a lo recurrente y necesario de la inserción en este nuevo contexto, donde las diferentes naciones tienen que afrontar la diversidad ideológica, económica, social, tecnológica, política, cultural, entre otras. Este autor no oculta de dónde parte el fenómeno, al igual que otros autores, en su momento también lo han mencionado, tampoco el carácter excluyente del mismo cuando expresa:

...Es un hecho que la Economía Entrelazada va a crecer con mayor rapidez durante la década de los 90 y principios del siglo XXI. Con toda seguridad, va a incluir la mayor parte de los países de Europa Oriental, la mayor parte de las economías asiáticas recién industrializadas, y algunos países de América Latina, si adoptan políticas de Economía Entrelazada... (p. xi)

Esta aseveración de Ohmae cuando enfatiza la inclusión de los países mencionados, revela el carácter interdependiente complejo ya mencionado con anterioridad, con una dosis de orientación dependentista de la adopción de las normas creadas por la Tríada. Esta invitación, la han ido tomando los diversos países en pro de su participación en la Economía Mundial (Entrelazada). Por ello mismo, cada día las diversas normas o estándares, devienen del convencimiento entre los diferentes países y principalmente los industrializados, dando pie a la participación de otros países que se han venido incorporando a estas redes mundiales.

Para ir concluyendo esta parte de la presente investigación referida a la configuración conceptual referida a la Globalización, es importante acotar que ese sistema (fenómeno) económico-político-social y cultural que han denominado Globalización, se ha venido arraigando de manera más profunda aún en los últimos años, sobre todo estimulado por el desarrollo vertiginoso de las nuevas tecnologías de la Información y de la Comunicación, dando pie a la llamada Sociedad Red, Economía 4.0 o Sociedad 5.0, en la cual inequívocamente y como ya se ha dicho están conectadas organizaciones, Estados y personas con posturas completamente distintas, caso contrario implicaría su aislamiento y exclusión.

Como se puede ver las Corrientes Administrativas en estudio, tienen diversos postulados básicos, que, a su vez, se implican con los de otras Teorías que las subyacen, dentro del contexto en estudio respectivo y de esta manera se va conformando y enriqueciendo el marco teórico de la Administración con la transversalidad teórica presente entre sus enunciados. Así como el origen de los postulados, tiene relevancia en su comprensión e interpretación, igualmente el énfasis puesto en los mismos, facilita este proceso y de esta manera se continúa el análisis pasando seguidamente al siguiente parámetro referente al sujeto organizacional.

8.2. Plano del sujeto organizacional

Los distintos enfoques teóricos analizados, acerca del sujeto van llegando a interpretaciones complementarias unas con otras, permitiendo conocer de esa manera su multiplicidad de roles desde diversas perspectivas. Las diversas concepciones acerca del fenómeno, concerniente específicamente a la Globalización, indican que origina sujetos colectivos: Red, Economía Entrelazada y éstos a su vez contienen a otros sujetos también colectivos (mercados, naciones, regiones, entre otros), y a ellos a su vez sujetos individuales los cuales generan a los primeros y así sucesivamente de manera recursiva, los cuales desarrollan su propia práctica discursiva en atención a su episteme dominante.

Es así que Castells (2000b, p.32), afianzado en Touraine sostiene que: "...Los sujetos no son individuos, aun cuando estén compuestos por individuos. Son el actor social colectivo mediante el cual los individuos alcanzan un sentido holístico en su experiencia..." (pp .29-30). Establece esa relación entre lo individual y lo colectivo, en la cual lo colectivo, a través de las interacciones (práctica discursiva incluida), genera en el caso de esta investigación lo que se ha venido llamando la Globalización. En ese enmarañamiento de Redes en el cual estos *actores-sujetos*, van actuando, originando las diversas y múltiples interacciones, que se traducirán en el fenómeno de la Globalización, se vislumbra claramente esa composición dialéctica del sujeto-objeto.

En este sentido se propende o se impulsa al cambio social, cuando se intenta construir o reconstruir las identidades respectivas y en este sentido se expresa lo enunciado por Touraine (1995), citado por Castells (2000b):

...Denomino sujeto al deseo de ser un individuo, de crear una historia personal, de obtener sentido a todo el ámbito de las experiencias de la vida individual (...). La transformación de los individuos en sujetos es el resultado de la combinación necesaria de dos afirmaciones: la de los individuos contra las comunidades y la de los individuos contra el mercado... (p. 32)

Esto se interpreta en el sentido de la recursividad dialéctica entre el individuo que pasa a formar parte del sujeto colectivo que es su comunidad y que el mismo en base a esa interacción en su contexto se convierte en un sujeto del fenómeno en el cual se introduce. Se privilegia de esta manera las estructuras derivadas de las relaciones sociales que precisamente van a originar una realidad social tal como lo plantea Córdova (1995) al hacer referencia de la realidad social en su contexto:

...A través de las ideas-base anteriores hemos sostenido el carácter sustantivo de las relaciones sociales y la configuración de una realidad social, en las cuales, los hombres con su subjetividad aparecen centrados en dicha sustancia, no como reflejos, o como *eficacia de estructuras*, sino como actores básicos de dicha realidad y como sujetos imprescindibles (teórica y epistemológicamente hablando) de dicha realidad relacional... (p. 65)

Por esta razón se asume la vinculación realizada por Ohmae entre la Suerte del Capital Humano de un país, sometido a un grupo dominante reacio a homologarlos con otros países de mejor nivel de vida. El sujeto social, el colectivo toma o alcanza un lugar privilegiado, construye una nueva práctica discursiva, es la nueva subjetividad, donde la interconexión, la red juega papel clave en el *compartir inter-sujetos* dando toda la vitalidad y la energía para que esos conglomerados, obtengan los alcances necesarios para satisfacer los requerimientos de sus integrantes llámense nación, región, localidad, organización, entre otros. Se considera al respecto, lo planteado por Rigoberto Lanz (1996) en relación a la interacción de los sujetos *colectivos* (discontinuos y dispersos) y al espacio generado en la misma:

...Lo que estoy sugiriendo es la posibilidad de compartir experiencias donde lo colectivo (un estar juntos sin inmanencia, trascendente) traduce un *estado de espíritu*, una atmósfera, un clima afectivo, una cierta comunidad de sentido, que estimula y enriquece una determinada manera de percibir/sentir el mundo. No se trata de un criterio intermedio logrado gracias a un procedimiento formal. Estamos hablando de la real construcción de un espacio de interacción en donde se comparte un ambiente (intangibles a cualquier procedimiento de medida) primado por la sensibilidad colectiva, por un tono vital que se transmite y se recibe por un entrecruzamiento de energías y vibraciones que impregnan el alma. Esa atmósfera no es un simple efecto manipulador proveniente de artificios terapéuticos. Se trata de un modo de construir una intersubjetividad *territorializada* en aquellos espacios de la sensibilidad que convocan al otro, espacios comunitarios por excelencia donde la experiencia compartida constituye un nivel cualitativo de autonomía. Allí se expresa -de ida y vuelta- la sensibilidad colectiva, las pulsiones que animan la voluntad, la energía que moviliza la imaginación (para la creación y la acción práctica)... (p. 94)

La recurrente interconexión, gracias a las nuevas tecnologías de información y comunicación, presente cada día en el ámbito del ser humano, y extensible por lo mismo a los sujetos colectivos que va generando, es la realidad que se contextualiza en la economía entrelazada entre los diversos factores que se van involucrando con su objeto. Nunca antes se observó tanta colectivización, como la que se ha propiciado en la Sociedad Red (Economía 4.0 o Sociedad 5.0). Y esta colectivización, jamás fue tan diversa y con tanta variedad, y paradójicamente en cohabitación dialógica con el individualismo también emergente.

Independientemente de la postura pro o antiglobalización, todos por igual se adhieren a ella para disfrutar de sus beneficios, del Este al Oeste y del Norte al Sur todos quieren sentirse parte de ese sujeto colectivo *redizado o atrapado en la Red*. Ahora bien, los sujetos sociales generados en este fenómeno globalizador (objeto), se van fortaleciendo a través de sus organismos supranacionales que se convierten en los facilitadores (recursivos de la episteme dominante) de ese proceso y que a su vez también se transforman en sujetos igualmente inmersos en la globalización, presente en los diversos confines del planeta. Al respecto Ohmae (1992) resalta la magnitud del fenómeno en cuanto a la actitud de la gente:

...Basta leer los encabezados de los periódicos: los pueblos de todo el mundo, en ocasiones corriendo grandes riesgos personales, están demostrando a las claras su deseo de formar parte de la economía mundial. Desean poder encontrar la expresión de su mezcla particular de gustos y preferencias. Lo que ya no desean es que un gobierno central les siga diciendo qué tipos de decisiones deben tomar en relación con sus vidas personales.

Económicamente, lo que ellos desean -lo que todos deseamos- es alcanzar una vida desahogada, una vida en armonía con nuestros valores personales, valores determinados por elección individual.

El papel del gobierno no consiste en tomar esas decisiones, sino es asegurarse que su población pueda tomar las mejores decisiones y esas sean precisamente las que tome. Ningún sistema estará en condiciones de brindar una vida satisfactoria a su pueblo mientras no logre entender el hecho irreductible del *pluralismo*, ni consiga desarrollarse fuera de éste. Y ese es el hecho en el que radica la economía entrelazada... (p. 208).

Esta afirmación de Ohmae, es una de las aristas de la globalización, *la buena...*, la que mantiene la vista puesta en el progreso, su discurso pareciera ingenuo, pero al mismo tiempo acerca a los postulados que insisten en el uso de la Ciencia y la Tecnología para la emancipación del ser humano, donde se enfatiza en el individuo internalizado y sumido en su objeto, y al mismo tiempo reafirma al sujeto colectivo como factor recursivo del sujeto individual, producto de la intersubjetividad del contexto globalizado. No obstante, también puede hacerse esta pregunta: ¿A qué voluntad de poder obedece la globalización?, ¿Está la búsqueda del progreso detrás de esto?, ¿Responde a las estructuras dominantes del contexto prevaleciente, en vías de renovarse en las nuevas condiciones epistémicas? Todo esto, ha de generar controversias y dialogismos o puntos de consenso.

Tal como se ha recalcado, esta intersubjetividad une a partidarios y adversarios, de manera voluntaria o involuntaria, por inercia todo lo lleva a la *conectividad*, no se puede separar desde esta lógica el sujeto de su objeto. El autor mencionado, enfatiza al sujeto social como actor de primer orden en el contexto que emerge, resaltando sin embargo la singularidad de lo individual pero que,

no obvia lo que llamó Lanz (1996) la *intersubjetividad territorializada* aún dentro de la coexistencia del *yo* y del *nosotros* en lo que se puede denominar la *interacción social* que el mismo Lanz (1998) la acota puntualmente:

... La unidad de sentido que es la experiencia societal es en el fondo una matriz de *agenciamientos colectivos de enunciación*. Los significados precisos de cada acción, los contenidos inteligibles de las diversas prácticas, las energías psíquicas que circulan en todo el tramado relacional de individuos, grupos, clases, etc., están provistos de esas condiciones de enunciación que están en la base de todas las prácticas discursivas... (p. 52).

Las características de la Economía Entrelazada que asoma individuos y colectividades interconectadas desde el punto de vista social, económico, cultural, político, entre otros aspectos, van generando discursos y prácticas discursivas alrededor de reglas epistémicas y paradigmas que les son propios. Es un lenguaje universal que trasciende lo conocido, como lo afirma Peter Waterman (1998) en alusión a Castells: "... Compara la actual integración de la mayoría de los modos de comunicación en un metalenguaje que combina lo escrito, lo oral y lo audiovisual, con la invención del alfabeto en Grecia hace 2.700 años..."(p. 173). Ciertamente, es la expresión de una nueva episteme, nuevo discurso y nueva concepción paradigmática.

Esa discursividad es el eje clave de la mencionada intersubjetividad contextualizada, donde tal como se ha dicho hay una extensión del sujeto individual hacia el sujeto colectivo. Es así que Ohmae (1992), presenta un sujeto con ansias y en busca de su emancipación, deliberante, espontáneo, internalizado y al mismo tiempo conciente de su externalidad, entra perfectamente en lo que numerosos autores (Castells, Svarchstein, L.; López, F.; Llanos, C.; Flores, F.; Lanz, R., entre otros) han venido describiendo como característicos del contexto que está emergiendo. El individuo en tanto sujeto individual, como asociado al sujeto colectivo, viene a generar, a interactuar en otros modos y maneras tomando para sí lo que hemos llamado en gerencia el *empoderamiento* o *empowerment*, producto precisamente de las nuevas relaciones intersubjetivas fusionadas e inseparables de su objeto en este estudio: la Globalización. En este aspecto se vuelve nuevamente a Ohmae (1992), haciendo referencia a esta intersubjetividad, propia del nuevo contexto:

Las personas difieren en sus estilos de vida. No existe un estilo de vida universal, ni siquiera un estilo que defina a toda una población a nivel nacional. Todos lo sabemos. Lo que ha cambiado en los últimos años es la capacidad de la Economía Entrelazada de absorber esa variedad y multiplicidad de estilos... (p. 201).

Es la era del pluralismo, y el pluralismo conlleva al Sujeto Social, no obstante, pese a otras tendencias el ser humano se comparte entre lo individual y lo colectivo siempre. En toda la historia de la humanidad ha sido de esa manera, en ese sentido Matilal (2001, p. 152), destaca que, pese a la diversidad etnográfica, la presencia permanente de objetivos comunes, así como los sentimientos, no se ha logrado perfeccionar la armonía entre los humanos. Hay un encuentro con los postulados *morinianos* del dialogismo: de lo singular y lo plural, lo individual y lo social, cuando los individuos se apropian conductualmente de esos conceptos como lo señala Morin (2002):

El sujeto emerge al mismo tiempo que el mundo. Emerge desde el punto de partida sistémico y cibernético, allí donde un cierto número de rasgos propios de los seres

humanos (finalidad, programa, comunicación, etc.) son incluidos en el objeto-máquina. Emerge, sobre todo a partir de la auto-organización, cuando autonomía, individualidad, complejidad, incertidumbre, ambigüedad, se vuelven los caracteres propios del objeto... (p. 83)

Este sujeto de la complejidad, es el sujeto globalizado a voluntad o no, se reconoce por su discursividad. La globalización va aparejada a cambio, a lo dinámico, a lo complejo y a lo diverso y la variedad. Ese es el gran reto que se le presenta a la humanidad. Indiferentemente de los diversas posturas e interpretaciones de los fenómenos, es un hecho dinámico, vivo y arrollador que involucra a las personas y a los colectivos, teniendo éstos como única opción plegarse con o sin reservas a la acción intersubjetiva contextualizada, entonces la práctica discursiva, involucra básicamente la inserción en una red de múltiples aristas que se enmarcan en toda una serie de *epistemes*, que van definiendo el paradigma emergente dentro de la concepción de la globalización y desde los diversos enfoques que la analizan como fenómeno. Ohmae (1992), enuncia su sujeto colectivo que involucra múltiples roles entre el sujeto-objeto del fenómeno que nos atañe:

...El objetivo de política de la Economía Entrelazada va a consistir en asegurar el libre flujo de información, divisas, bienes y servicios, así como la libre migración de personas y corporaciones...Las personas adquieren un *poder internacional* cuando, como *consumidores*, tienen acceso a la información sobre bienes y servicios de todo el mundo... (p. x-xiii).

Este sujeto individual, que se describe es el mismo que generará al sujeto colectivo en algunas de sus diferentes facetas: Sujeto/Estado, Sujeto/Organización, Sujeto/Institución, Sujeto/Corporación, Sujeto/Mercado, Sujetos/Consumidores y cualquier otra denominación que sea producto de la extensión del sujeto individual y que lo genera recursivamente de la respectiva interacción subjetiva contextualizada en la Globalización, Sociedad en Red, Economía Entrelazada, entre otros términos.

Todo ello influyó en las estructuras organizacionales que fueron tomando forma acorde con la Economía Informacional, sustentada en redes y como dijera Castells (2000a, p. 196): "...Y son capaces de *formarse y expandirse* por todas las calles principales y los callejones traseros de la economía global porque se basan en el poder de la información, proporcionado por el nuevo paradigma tecnológico...". Siendo así el mejor ejemplo de la relación causa-efecto o de sujeto-objeto donde uno y otro se *re-crean* como elementos complementarios y recursivos permanentes en un proceso dialéctico de interacción subjetiva, proveniente de la extensión individual-colectiva que se concreta en las organizaciones, como resultado del deterioro o entrada en crisis de un modelo antiguo más que el advenimiento de un nuevo modo de producción, donde los esquemas tradicionales de gestión van siendo cubiertos por las nuevas estructuras. Es lo que apreciamos con la aparición de las prácticas gerenciales en los últimos treinta años, que van adecuando al ser y el hacer a las nuevas connotaciones intersubjetivas generadas en el contexto emergente.

Tal como se pudo visualizar el sujeto individual o colectivo, se le describe en cada enfoque teórico que se analiza y de acuerdo a la discursividad del autor respectivo, considerando al Sujeto epistémico; y que, para efectos de su explicación administrativa, hemos denominado el *sujeto organizacional*. Es importante en primer lugar considerar al Sujeto Epistémico, tanto en el plano epistemológico como en el de la episteme, que se da o actúa integralmente y que a través de su crítica permanente permite la renovación constante de los fundamentos y estructuras conceptuales y metodológicas que configuran el saber propio de su comunidad del

conocimiento respectivo, que propicia por medio de su interacción y validación, desempeñando un papel esencial, con un compromiso férreo, dentro de su sociedad. En el caso concerniente a este estudio, se identifica al integrante de una Organización en todas sus dimensiones discursivas como sujeto creador-actor en el proceso Administrativo desde la óptica de las diferentes Corrientes Administrativas implicándolo con el concepto del objeto que vendría a ser el conjunto de Fenómenos, eventos y reservorio de *a priori histórico*, implicados dentro del ámbito de la realidad respectiva en el campo de la Administración, involucrando a la Organización en todo lo referente a sus estructuras conceptuales y metodológicas que los hacen aparecer como tales, convertida así en una organización en permanente aprendizaje. En lo que respecta a esta investigación, asoman las características de cada una de las estructuras conceptuales de las corrientes del Pensamiento Administrativo, de la misma forma se expresa la manera como los autores, cuyos textos se analizan, conciben al sujeto, ya sea separado de su objeto o fusionado con él, permitiendo esto establecer en qué medida el sujeto, como creador, se involucra dentro de las estructuras conceptuales que caracteriza a cada Teoría. De la mismo forma puede determinar cuando este sujeto participa activamente en los fenómenos característicos del objeto de conocimiento en el período respectivo, aspectos expresados en las reglas que conforman su Discurso y a su vez generando conocimiento, derivándose éste de esa relación entre Sujeto Cognoscente y el Objeto Cognoscible. A continuación, se pasa al plano referente a la racionalidad predominante en esta corriente *del Enfoque del Compromiso Dinámico*, que da cuenta de la razón de acción y práctica discursiva de los enfoques teórico en estudio.

8.3. Plano de la racionalidad presente

Además de las corrientes que se han venido analizando, nunca antes un fenómeno había afectado tanto a la Sociedad como lo ha hecho la *Globalización*. En la fase que recorre actualmente la humanidad, a la globalización se le subjetiviza, se le personifica, se le atribuye cualidades, virtudes, defectos, eticidad, en ella la diferencia entre el tiempo histórico y el real desaparece, al igual que toma posición la ubicuidad de los fenómenos. De una sociedad que fue construida afianzada en la racionalidad instrumental, sustentada básicamente en principios de las Ciencias Naturales, orientada hacia el control y verificación, expresada en los enunciados Taylorianos, y su característico modo de ver su realidad, Se transita hacia el contexto que emerge que tal como lo hemos apreciado en los análisis precedentes, se observa una tendencia hacia la cualitización de los enfoques con el reconocimiento de los espacios intersubjetivos.

Los sujetos sean individuales o colectivos, se involucran en un proceso *hermenéutico-dialéctico*, en el cual van construyendo su realidad, rica en significados e interpretaciones alrededor de los hechos que involucran tanto al individuo en sí como a su colectivo, llámese en nuestro caso empresa u organización, mercado, nación, o cualquier término que se genere por extensión. Y esta construcción de conocimiento deviene del manejo de la información que involucra la inserción en la Red Global. En relación a esto, Ohmae (1992) hace una llamada a la manera de cómo el conocimiento se va generando a partir de esa construcción de la realidad, que viene evidenciándose precisamente en un contexto donde el sujeto con acceso a la mencionada información interactúa con múltiples situaciones:

...Este flujo de información realmente no crea nada nuevo. En vez de segmentar el gusto o la elección de los consumidores, hace posible, por fin, que *las múltiples variantes en los gustos de todo el mundo encuentren una expresión correcta*. A medida que

desaparecen las líneas fronterizas de los mapas, *los racimos subyacentes de valores y preferencia se vuelven más y más visibles...* (p. 201)

El alcance de disponer de esa *libertad* de escogencia, pese a la manipulación proveniente de la episteme dominante, permite esa forma de tener su visión propia de su cotidianidad, que propiciará confluencias de realidades simultáneas reales o virtuales, donde la producción de conocimiento juega rol apremiante. En este sentido, es un hecho, que todo ha cambiado, inclusive en las cadenas de producción, entre otras cosas, se tiene que el valor agregado se localiza ahora en la producción, tal como Gibbons et al (1997), lo ha venido planteando.

El énfasis en la presencia física de grandes instalaciones no necesariamente es símbolo de un país globalizado, para entrar en concordancia con la migración del valor hacia lo intangible, al igual que la divisoria cada día más acentuada entre el país con un capital humano altamente educado y los que presentan un déficit en este sentido, y que a la larga pasan a engrosar el ejército de Sujetos/Excluidos, Sujetos/Consumidores y Sujetos/Manipuladores de baja tecnología. Estas construcciones sociales, en las cuales se opera producción de conocimiento distan mucho a la de aquellos contextos donde, efectivamente convergen condiciones para que se genere.

Esto es una causa de profundización de la brecha entre los países industrializados y los que están en vías de industrialización. Una pregunta sería: ¿Todas estas contradicciones afectan la producción de conocimiento, en los diferentes contextos geográficos? Indudablemente que afectará de una forma a los países industrializados y otra a los demás, no obstante, hay una realidad presente y no hay más opción que asumirla, tomando en cuenta las diferencias existentes entre los distintos países para su inserción en la misma. Por lo tanto, en este sentido hay que tener bien en claro que la Globalización, no solo es conexión o intercambio económico entre naciones y países, sino que involucran otros aspectos, como lo expone Castells (2000a):

El nuevo paradigma tecnológico cambió primero el alcance y la dinámica de la economía industrial, creando una economía global y fomentando una nueva ola de competencia entre los agentes económicos existentes, así como entre éstos y una legión de recién llegados. Esta nueva competencia...llevó a cambios tecnológicos considerables en procesos y productos que hicieron más productivos a algunas empresas, algunos sectores y algunas regiones, no obstante, al mismo tiempo hubo una destrucción creativa en grandes segmentos de la economía, afectando también de manera desproporcionada a determinadas empresas, sectores, regiones y países. El resultado neto en el primer estadio de la revolución informacional tuvo así sus pros y contras para el progreso económico. Además, la generalización de la producción y gestión basadas en el conocimiento a todo el ámbito de los procesos económicos a escala global requiere unas transformaciones sociales, culturales e institucionales fundamentales que, si se tiene en cuenta el registro histórico de otras revoluciones tecnológicas, llevará algún tiempo.

Por ello, la economía es informacional, no solo basada en la información porque los atributos culturales-institucionales de todo el sistema social deben incluirse en la difusión y aplicación del nuevo paradigma tecnológico, del mismo modo que la economía industrial no se basó solamente en el uso de nuevas fuentes de energías para la fabricación, sino en el surgimiento de una cultura industrial caracterizada por una nueva división social y técnica del trabajo... (pp. 118-119)

Indudablemente, tal como nos lo expresó Castells, el fenómeno informacional, como consecuencia, ha rasgado a la economía global, la cual involucra colectivos bien diferenciados en lo económico, político y socio-cultural que tiene sus múltiples y que esto llevará su tiempo comprender e interpretar estas circunstancias, sobre todo ante el hecho de la nueva epísteme que se presenta.

Se considera que es uno de los aspectos clave que los pregoneros de la globalización, han obviado al hacer sus planteamientos. Al no tomar en cuenta estos elementos sensibles, sus intentos de inserción fracasan, pero a la larga al hacerse la evaluación se culpa a la Globalización y no se detiene a examinar su interpretación para su instrumentalización. La intersubjetividad territorializada una vez más se deja notar en el fenómeno globalizador, como determinante para la conexión, en el contexto informacional y global. Estos son dos términos inherentes y conexos – economía informacional y economía global-, nos lo dice Castells (2000a):

...La economía informacional es global. Una economía global es una realidad nueva para la historia, distinta de una economía mundial. Una economía mundial, es decir, una economía en la que la acumulación de capital ocurre en todo el mundo, ha existido en Occidente al menos desde el siglo XVI... Una economía global es algo diferente. Es una economía con la capacidad de funcionar como una unidad de tiempo real a escala planetaria... (pp. 119-120)

El desarrollo de la tecnología de lo informacional y la comunicación, es su fundamento clave, y su lógica se involucra con la práctica discursiva de los parámetros epistémicos que van emergiendo, incluyendo su concepción racional, que por los términos frecuentes en su discurso dan pie a signarla con algunos de estas categorías: *racionalidad de la globalización*, *racionalidad informacional*, inclusive por la complejidad y variedad involucrada la definen dentro del ámbito de la *racionalidad compleja*, como se expresa a continuación.

En este sentido la construcción de la realidad, así como la producción del conocimiento dentro de este enfoque, entre otras aristas generadas en su variedad, se trata de definir como de una *racionalidad compleja*, que se asume a través del concepto emitido por Vilar (1997):

La nueva racionalidad no se expresa separada de la sensibilidad ni de las realidades socioeconómicas, políticas, culturales, que venimos criticando. La racionalidad toma posiciones en coherencia con las necesidades, los intereses y los deseos, libremente expresados y contrastados con consideraciones éticas y estéticas, correspondientes a la inmensa mayoría... La nueva racionalidad es compartida (jamás volveremos a seguir la racionalidad dimanante de un solo autor, llámese Descartes; Newton o cualquiera que sea su nombre); la nueva racionalidad es reticular... Nuestras redes racionales quieren ser más extensas, incorporar a nuestros razonamientos a la mayoría posible de personas, puesto que todo ser humano es manantial de conocimiento fuente de racionalidades sobre el presente y para el futuro; La nueva racionalidad es inventiva: partimos, como científicos, de la consideración de lo real, de los fundamentos empíricos, pero no rechazamos los impulsos imaginarios (al menos imaginativos), los impulsos asociados a proyectos (individuales, colectivos) que lleven a la invención de otras estructuras y relaciones políticas, socioeconómicas, culturales...); La nueva racionalidad es estratégica; se engrana transdisciplinariamente con la auto-organización, con las potencialidades de incrementar la libertad que tiene todo ser vivo para auto-regularse y auto-transformarse. En cada fase,

las estrategias inteligentes surgen de las observaciones de nuestras interacciones con las cosas y los demás... (pp. 226–227)

Esta racionalidad, se considera la más cercana a lo que se cree acompaña a los sujetos individuales y colectivos, en su proceso de construcción de la realidad social contextualizada en la Economía Global y *redizada* de la Sociedad Informacional, asumiéndola tal como la define Morín (2002, p.102): “...La racionalidad es el juego, el dialogo incesante, entre nuestro espíritu, que crea las estructuras lógicas, que los aplica al mundo, y que dialoga con ese mundo real...”

De esa manera se es consecuente con los sujetos deseosos de ser informados adecuadamente por sus gobiernos, llámense dichos *sujetos Individuales o Colectivos*, con un nuevo sistema de valores y dentro de la consolidación de una cultura informacional, que independientemente del país en el cual esté ubicado, anhelará obtener su emancipación a través de los beneficios del desarrollo de la Ciencia y Tecnología. Esto último se dice por cuanto los individuos con posturas completamente opuestas y críticos del fenómeno de la globalización también están insertados en la Gran Red.

Proveniente de la racionalidad instrumental en búsqueda de la irracionalidad, la nueva racionalidad, sustentada en el Pensamiento Complejo, pareciera el asidero *para los sujetados en la Globalización*, ya Ohmae (1992) lo describió al enfatizar el advenimiento de los flujos comunicacionales horizontales, que se interpretan como dialógicos:

En las organizaciones mundiales, la forma de llegar al liderazgo local es mediante una participación activa en la red colegial de valores compartidos, y cuando se da esa red, *cuando se establecen los numerosos canales de comunicación que ponen en contacto a todos sus miembros*, las pirámides no pueden sobrevivir o edificarse de nuevo. *Pero solo será verdad mientras la información crítica no provenga de una fuente autoritaria en la cima, sino que fluya en todas direcciones...La administración de redes es un proceso inherentemente confuso e ineficiente. Pero las redes son lo que mantienen unidas a las organizaciones que se basan, no en la lealtad de los países o en la personalidad de los individuos, sino en valores compartidos...*Muchas compañías han tratado de forzar su camino hacia la globalización, sometiéndose a los dictados de un líder dominador. Pero cuando ese líder se va o cuando el entorno cambia, las cosas vuelven a donde estaban. Los líderes a caballo no sirven para globalizar las organizaciones. Sólo las personas vinculadas horizontalmente entre sí por medio de una red, pueden lograrlo... (p. 108)

Esta apreciación de Ohmae, donde se pone en tela de juicio las estructuras tradicionales, evocando la fluidez informacional a través de las redes, que ha dado origen a nuevos sistemas de valores en las organizaciones, llama la atención de la racionalidad que emerge y que los individuos que a su vez hacen los colectivos la van compartiendo a través de las reglas epistémicas que se van instalando, a la par de un nuevo paradigma y de un nuevo discurso, que refleja la construcción de sus realidades y un nuevo modo de producir el conocimiento y ante lo cual esa nueva racionalidad que involucra lo instrumental y lo irracional da cabida a la racionalidad compleja como fundamento para el ser y el hacer, reflejado en su práctica discursiva, que Castells (2000a) resume en los siguientes términos al hacer referencia al concepto de la empresa red: “...La empresa red materializa la cultura de la economía informacional/global: transforma señales en bienes mediante el procesamiento del conocimiento...” (p.200)

Dando por sentado, la emergente estructura organizacional en el nuevo modo de producir de producir y además de distribuir, definidas tal como ya se ha mencionado a partir de la práctica discursiva en las categorías referidas tanto a la economía informacional como a la global. Igualmente, en cuanto a su racionalidad, Castells (2000a) refuerza lo planteado en esta investigación en cuanto a la racionalidad compleja presente en esta corriente desde la perspectiva de la Administración, al hacer referencia a la cultura predominante en la misma:

...Es una cultura, en efecto, pero una cultura de lo efímero, una cultura de cada decisión estratégica, un *mosaico de experiencias e intereses*. Más que una carta de derechos y obligaciones. Es una *cultura multifacética* y virtual, como las experiencias visuales creadas por los ordenadores en el ciberespacio mediante el reordenamiento de la realidad. No es una fantasía, sino una fuerza material, porque informa las decisiones económicas –y las hace cumplir- en todo momento de la vida de la red. *Pero no dura mucho*: pasa a la memoria del ordenador como materia prima de éxitos y fracasos pasados. La empresa red aprende a vivir dentro de esta cultura virtual. *Todo intento de cristalizar la posición en la red como código cultural en un tiempo y espacio particulares sentencia a la última a la obsolescencia, ya que se vuelve demasiado rígida para la geometría variable que requiere el informacionalismo...* (p. 227)

La racionalidad específica, tal como se había mencionado en párrafos anteriores también además de su carácter *global*, se le identifica con lo informacional: *racionalidad informacional*, finalmente convergiendo en la *racionalidad compleja*, como trasfondo de las diversas interacciones, eventos, situaciones y escenarios presentes en este contexto de la Globalización.

En el presente parámetro epistemológico, se ha dilucidado como se da la Construcción de la realidad y Modalidad de producción del Conocimiento desde la óptica de los autores tomados para el análisis, tomando aquellos aspectos presentes en su Discurso que expresan en que forma construye su realidad a partir de su percepción, evidente en el abordaje teórico, desde la perspectiva interpretativa en los fenómenos de la Administración referidos en sus diferentes corrientes. Específicamente el orden de su construcción: natural o socialmente construido, no se puede obviar. Si entra dentro de la llamada racionalidad positivista o más bien se ubica hacia el interpretativismo, o acepta el dialogismo de ambas a través de la racionalidad compleja.

Por otra parte, las Ciencias Administrativas tienen connotaciones, provenientes de diferentes Disciplinas, contribuyendo de esa manera a su consolidación como tal. Esto no escapa, como ya se ha dicho, a la presencia de múltiples racionalidades específicas en este Campo Transdisciplinario del Conocimiento. Es pertinente entonces desde esta concepción multiparadigmática tener en cuenta la racionalidad o racionalidades presentes en las corrientes en cada caso en particular, todo ello reflejado en su Discurso respectivo, sus criterios y campos de verdad, tal como se ha señalado al mencionar lo referente a las racionalidades específicas presentes en las diferentes corrientes u enfoques teóricos analizados. En este orden de ideas se prosigue con el análisis iniciado yendo a un aspecto sensible en el campo de la administración como lo es la interacción *teoría-práctica social* expresada fundamentalmente en la estructura de poder establecida y como se plantea la misma como elemento epistemológico.

8.4. Plano de la relación Teoría /Práctica Social

Hablar de globalización, tal como ya hemos visto involucra, múltiples aspectos que se interrelacionan, convergen con otros términos tales como los que se pueden derivar de la siguiente frase de Vilar (1997), que muestra la discursividad clave de la corriente de la globalización:

... Por todo ello la historia que estamos construyendo tiene como rasgos principales, entre otros, la interconexión sistémica, la deslocalización, la desmaterialización, la transterritorialización...

La mundialización puede llevar a los seres humanos a nuevos conflictos, quizás sobre todo culturales, de sistemas de valor, respecto al tipo de civilización futura que se desee generalizar.

La civilización europea, aunque dominante en el planeta, no es plenamente aceptada en diversas latitudes. Y en medio de todo ello se mantiene la cuestión del poder, quién (es) mandan, de qué modo, con qué fines... (p. 107)

Indistintamente del paradigma prevaleciente, ha existido, existe y existirá lo referente al poder. Es como se ha expresado en las diferentes partes de esta investigación una especie de mutaciones provenientes de los quiebres epistemológicos y paradigmáticos. Si bien el paradigma tradicional se afianzaba en las estructuras jerárquicos piramidales, soportados sobre la razón del tiempo y del espacio, el paradigma emergente se afianza en la red, sobre la razón del tiempo real y la ubicuidad, el traslado del reconocimiento de la construcción externa de la realidad (el sujeto separado del objeto) hacia el convencimiento de que la construcción está en uno mismo, en su interior (el sujeto está fusionado con el objeto), con el consecuente traslado de estas concepciones hacia las categorías del poder.

Esa transformación o ruptura (dependiendo de la perspectiva desde donde se le vea); conlleva a la sutilización de los mecanismos de poder, dentro de los nuevos términos del paradigma que emerge. Se está claro que, en las nuevas prácticas gerenciales, los mecanismos de poder, evidentemente se transforman acordes con las rupturas epistemológicas, el poder no desaparece, sino que al contrario se redistribuye a la par del nuevo sujeto-objeto contextualizado. Es lo que se aprecia en las diversas acciones gerenciales que han emergido en las últimas décadas, así se tiene la globalización del estilo gerencial desarrollado en Japón, como lo afirma Castells (2000a):

El éxito considerable obtenido por las firmas automovilísticas japonesas en productividad y competitividad se ha atribuido en buena medida a su revolución de la gestión, de tal modo que en la literatura empresarial *toyotismo* se opone al *fordismo*, como la nueva fórmula ganadora, adaptada a la economía global y al sistema de producción, flexible. El modelo original japonés ha sido ampliamente imitado por otras empresas y también se ha transplantado por las firmas japonesas a sus emplazamientos en el extranjero, lo que ha solidado conducir a un aumento apreciable de los resultados de estas firmas frente al Sistema Industrial tradicional.

Algunos elementos de este modelo son bien conocidos: el sistema de suministros Kan – ban (o *justo a tiempo*), ... el *control de calidad total* de los productos en el proceso de producción, que aspira lograr que los defectos se acerquen a cero y el mejor empleo de los recursos, la participación de los trabajadores en el proceso de producción, mediante la utilización del trabajo en equipo, la iniciativa descentralizada, mayor autonomía de decisión del taller, recompensas por los logros del equipo y una jerarquía administrativa plana con escasos símbolos de posición en la vida cotidiana de la

empresa. Puede que la cultura haya sido importante en la generación del toyotismo (sobre todo en el modelo de trabajo en equipo basado en el consenso y la colaboración), pero sin duda no resulta determinante para su aplicación... (p. 185)

Podemos observar que, en los términos, que se describe la globalización de un modo de gerencia, que la han venido adecuando a los diferentes grupos geográficos ante la concepción por parte del japonés del trabajo en equipo como se percibe en esa cultura: colaboración y consenso. Hay que estar muy claro que es producto precisamente de la construcción (que realizan sobre la *unidad sujeto–objeto*) sobre el sentido recursivo de su realidad, de la visión hologramática u holística de esa realidad contextualizada, de la intersubjetividad social permanente, inherente a las comunidades humanas, que los han llevado a jactarse de haber entrado en la postmodernidad siglos antes que occidente, tal como ya lo hemos mencionado con anterioridad (Umehara,1996; Nonaka y Takeuchi, 1999).

Ahora bien, esa modalidad de la redistribución del poder de las organizaciones, expresada en la horizontalización de las mismas, supuesto que se ha globalizado inclusive hibridado con concepciones tradicionales, apunta a responder a las preguntas ¿Quién domina? ¿Realmente, hay autonomía o un mayor control perfeccionado?

Indudablemente pese a los matices cualitativos, las adecuaciones, cambios, mutaciones en el discurso de los principales enunciadores de las diferentes corrientes que fundamentan a las Ciencias administrativas en los últimos treinta años, se centran en una concepción dentro del contexto capitalista, no se pierde esa visión ideológica. Dentro de esas consideraciones, se retoma a Castells (2000a), al realizar una analogía entre el espíritu capitalista weberiano y lo que él denomina el *espíritu informacional*:

...¿Cuál es la base ética del informacionalismo?. Y después de todo, ¿necesita una base ética? Debo recordar al paciente lector que en el período histórico del ascenso del informacionalismo, *el capitalismo*, si bien en formas nuevas profundamente modificadas frente a los tiempos en los que escribió Weber, sigue operando como la forma económica dominante. Así el *ethos* empresarial de la acumulación, el atractivo renovado del consumismo, son las formas culturales impulsoras en las organizaciones del informacionalismo... (p. 226)

De esa forma, no se puede hablar de un desplazamiento del capitalismo, por esa razón se respeta, pero no se comparte la categoría del post - capitalismo, que, si bien está en crisis, no pareciera desmejorar su posición en el mundo y estos nuevos modos de producción se hacen extensión del mismo, mediante un replanteo de la unidad básica de la organización económica de este contexto, lo que Castells (Ob. Cit., p.226) aclara cuando especifica que *ya no es un sujeto individual (empresario o familia empresarial) o colectivo (clase capitalista, empresa, el Estado)*, la mencionada *unidad básica de la organización económica*, sino que *la unidad es la red*, conformada por diversos sujetos (individuales y colectivos) que están en permanente transformación y cambio.

CONCLUSIONES

A manera de un espiral hermenéutico Administrativo.

Esta obra, dado su carácter interpretativo genera muchas discusiones, abre polémicas y da pie a muchísimas preguntas, la continuamos considerando una obra inconclusa, por cuanto habría que elaborar muchos tomos, para terminarla. No obstante en este intento, se dan conclusiones no definitivas, y a modo de una actualización ratificadora y contextualizada (Mujica, 2002; 2006) por los cambios que se han dado y los que están por venir:

En relación a su orientación epistemológica.

Si bien se involucra en un análisis epistemológico, donde se han revisado desde las perspectivas de las diversas corrientes del Enfoque del Compromiso Dinámico: las configuraciones conceptuales, el sujeto organizacional, la racionalidad presente y la interacción práctica social-teoría desde el punto de vista del poder, y de esta manera especificando algunas concepciones acerca del sujeto, llegando a la interpretación del mismo como producto de sus enunciaciones, que a la vez son producto de su construcción de la realidad, donde el sujeto-objeto coexiste dialógicamente, llámese sujeto individual o colectivo.

De la misma forma, este mismo análisis ha llevado a considerar la racionalidad dialógica presente actualmente en los fenómenos que tienen lugar a nivel mundial y que involucran a las organizaciones.

En la práctica no se rechaza ni a la intuición ni a la racionalidad instrumental: existen planes, programas y proyectos en la organización, pero se complementan mutuamente con la intuición de los que toman las decisiones.

Igualmente tomando lo planteado por Nonaka (Op. Cit), de hecho se da la aceptación de la unicidad mente/cuerpo; lo implícito/explicito. En ese sentido se va reconociendo la construcción de la realidad que parte del individuo, sin obviar los factores preexistentes.

Esto igualmente da pie o apertura a las concepciones acerca de la producción del conocimiento, lo cual se ha intentado abordar desde las actividades de Investigación, en el marco de las Líneas de Investigación en los Centro de Investigación de los espacios de Programas Doctorales en Ciencias Administrativas en las Universidades latinoamericanas, y que de acuerdo a Díaz (2002) constituyen un intento de fortalecer a las ciencias administrativas al dilucidar sus fundamentos epistemológicos, tanto en su carácter de conocimiento científico como en el de conocimiento técnico (ingeniería administrativa), que demandan reflexionar sobre el conocimiento de la realidad organizacional en el que actúan, el conocimiento que el administrador construye sobre su praxis cotidiana y las representaciones que él realiza de ella sobre las cuales desarrolla la gestión gerencial, toma decisiones, genera diversas interacciones, alineando práctica gerencial con la organización, y el proceso social, y la manera como el sistema de acciones se establece por múltiples sujetos con diferentes discursividades y racionalidades fusionadas con sus objetos. Este desglose en algunos elementos de tipo epistemológico, permite su reconstrucción, facilitando la construcción de lo que se puede llamar Una Teoría Crítica de la Administración, especialmente para Latinoamérica, entendiéndose esta última y aprehendiéndolo de lo planteado por Díaz (2001a: 25) *como una*

reflexión crítica de la actividad teórica de la Administración. Una teoría crítica de la Administración, pretende rescatar el quiebre entre la producción de conocimiento y los fines últimos en la misma reconstruyendo como ya se dijo los argumentos objetivistas e indagando los intereses que subyacen en la actividad teórica como factor clave de la praxis social producto de la episteme dominante.

Y por esta vía se va reafirmando el momento epistemológico en tanto su práctica discursiva, por sí mismo genera enunciados que le van otorgando configuración propia dentro de las Ciencias Administrativas, en ese sentido Follari (2000) se expresa:

...En tiempos posmodernizados de pluralismo cultural, quizá nadie cuestione el derecho de la epistemología a producir su propio discurso, a agregar una mirada que puede resultar necesaria para que la ciencia no repita al infinito su sola letanía autojustificatoria. Pero seguramente, la función de tal discurso tendrá que ir definiéndose fuera de toda aspiración a la hegemonía en la lucha por la negociación de los significados; va desapareciendo lentamente (aunque no sabemos si llegará hacerlo del todo) el aura por el cual se suponía que allí hablaba una Verdad trascendente a toda actividad científica concreta, desasida de esta última, y sin embargo, capaz exteriormente de fijar su validez y su límite. Más bien, hoy lo epistemológico se va constituyendo como reflexión sistemática acerca de las ciencias, auxiliada por éstas (en cuanto epistemología general); y como autoconciencia conceptual de las ciencias mismas, cuando de lo que se trata es de las epistemologías disciplinares producidas al interior de las teorías específicas de cada disciplina... (p. 38)

Así el discurso que vincula la relación praxis-teoría administrativa, que en sí mismo genera conocimiento dentro de una episteme organizacional determinada, va tomando configuración propia definiendo la intersubjetividad organizacional, identificando a los sujetos en base a su práctica discursiva discontinua y dispersa que le va caracterizando los múltiples roles que va desempeñando en los distintos contextos en los que interactúa, originando a su vez su propio discurso crítico.

En lo concerniente al poder como fuente epistémica y epistemológica.

Los cambios en cuanto a la distribución del poder, también son evidentes. Hay una readecuación de los mecanismos del Poder. El poder lo sigue ejerciendo quien lo ha tenido siempre, pero es más sutil, al igual que la resistencia. Los entramados del poder se mantienen aún en la transición de las estructuras verticales hacia las estructuras horizontales y circulares.

La Ciencia Administrativa a través de sus teorizaciones y sus prácticas gerenciales es un instrumento para el ejercicio del poder, tal como lo expresa Drucker (1999, Op. Cit.):

... El centro de una sociedad, economía y comunidad moderna no es la tecnología. No es la información. No es la productividad. Es la institución administrada como el órgano de la sociedad que está para producir resultados. Y la administración es la herramienta específica, la función específica, el instrumento específico, que capacita a las instituciones para que produzcan resultados... (p. 57)

Y como tal no escapa a la influencia ideológica. En ese sentido, tal como ya se dijo en sus inicios formales y sistematizados, partiendo de los postulados taylorianos, ha sido enmarcada dentro del llamado esquema capitalista, no obstante diversos pensadores tales como Morín (Op. Cit.), Drucker (Op. Cit.), Korten (Op. Cit.), Giddens (Op. Cit.) y Castells (Op. Cit.), hacen algunas reflexiones sobre el *Capitalismo* y sería importante establecer en qué medida también

hay que repensar al *Pensamiento Administrativo* adecuándolo en cuanto a los cambios advenidos evidentes en la sociedad, tales como lo han expresado diversos líderes religiosos, entre ellos el Papa Juan Pablo II donde advierten del materialismo execrante y del capitalismo salvaje.

La Administración debe retomar entonces su orientación como Órgano Social para proveer a la sociedad de Bienestar y Emancipación, pero que se afiance en una liberación que se ha interpretado como el potencial emancipatorio que subyace en el proceso de toma de decisión del sujeto en un proceso organizacional, a través de la reflexión crítica (Díaz; Op Cit. : 2002) de:

El juego del *legislador económico* que en una economía de mercados se agota en el uso de la racionalidad tecno-instrumental en el logro del imperativo de rentabilidad económica que caracteriza la praxis en organizaciones empresariales. Y el abordaje descontextualizado con el cual se desvinculan las decisiones del impacto político que estas tienen sobre las colectividades... (p. 3)

Se trata de ir más allá de la simple instrumentalización de la ingeniería administrativa (aplicación de prácticas gerenciales), se va hacia el impacto social, económico y político pero desde una concepción que se oriente a considerar a la Administración como un medio para el beneficio social así como su contextualización en escenarios disímiles a los descritos en los enfoques teóricos de la Administración analizados en Capítulos precedentes (Responsabilidad Social Empresarial, por ejemplo).

No obstante, no se puede hablar de una abstracción o neutralidad ideológica en relación a las organizaciones. En los distintos países latinoamericanos (Venezuela, Colombia, Perú, Brasil, México, Argentina, Chile, Salvador, entre otros) en los últimos años se ha palpado esta realidad, cuando diversos gremios, asociaciones o cámaras empresariales han venido tomando partido o polarizado a favor o en contra de los gobierno de sus respectivos países, evidenciándose ésto en la participación activa en las diversas manifestaciones públicas contrarias o partidarias a una u otra posición, la manipulación de los miembros integrantes de las organizaciones, la creación de una cultura antigobierno o anti-oposición, dando cabida al componente ideológico, dentro del entramado del poder.

En relación a su categorización como Ciencia.

En esta obra no se observa a los enfoques gerenciales emergentes en las últimas décadas, como recetas o fórmulas mágicas para resolver problemas puntuales de las organizaciones. Esta apreciación ha sido un error sistematizado en diversas latitudes tal como lo expresa Zavarce (2002):

...No obstante, en mayor o menor escala, en el campo de las Ciencias Administrativas, día a día, hay muestras de un conjunto de innovaciones sin precedentes en la historia de esta disciplina. Prueba de ello es el interesante debate que hoy se da en medios académicos y profesionales en torno a las llamadas *Modas gerenciales* que han arrastrado a unos cuantos gerentes hacia un camino lleno de nuevos e inciertos retos.

Al igual que en el pasado, cuando la Gerencia Científica proclamada por Taylor y sus seguidores, arrastró a más de un Jefe de Taller en la búsqueda de una mejoría en los niveles de productividad personal y colectiva, en los años ochenta emergieron la calidad total, la reingeniería de procesos, la planificación estratégica; en los años noventa la gerencia del

conocimiento y muchos otras modas gerenciales más. Estas modas gerenciales al ser incorporadas sin previa contextualización, son erróneamente vistas como las soluciones mágicas y/o novedosas maneras de disminuir costos, aumentar la productividad y en general transformar a la organización, no importando lugaridad, tamaño y naturaleza en la incansable búsqueda de quienes la gerencian –al igual que a comienzos del siglo (XX)-, de aumentar la eficacia y la eficiencia... (p.108)

De esa manera, como lo advierte Zavarce, innumerables propietarios y gerentes de Organizaciones interpretaron estos postulados, como su solución inmediata, en la presente obra los asumimos como expresiones discursivas que marcan la ruptura epistemológica evidente en el Pensamiento Administrativo, que han marcado las diversas prácticas gerenciales que se han observado en el período de tiempo de estudio, definido en este trabajo. Aquí se pudieran enunciar entre otras al *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral) que va a integrar para su aplicación diversas concepciones enumeradas en las corrientes administrativas enunciadas en esta investigación y que además involucra tanto a la perspectiva cualitativa como a la cuantitativa. Esta herramienta fue postulada por Kaplan y Norton, dentro del período mencionado, en nuestro contexto tomó auge, pero no fue más que una renovación o mejora incremental de algunos de los postulados de los diferentes autores y sus posturas que Stoner englobó en el *Enfoque del Compromiso Dinámico*.

Este *Cuadro de Mando Integral*, recoge las diferentes perspectivas teóricas emergidas en las últimas décadas en el campo de la Administración, así como las prácticas desarrolladas para su aplicación y las integra de manera complementaria y dialécticamente como paradigmas gerenciales, dando a entender de esta manera la transversalidad existente en el discurso administrativo en el período estudiado. Es decir, se integran diversas posiciones paradigmáticas acerca de la Administración en cuanto a su aplicación, enunciando algunas de las prácticas gerenciales más conocidas y que se incluyen dentro de esta modalidad de integración de las mismas, acorde con la perspectiva que concuerde para los fines operativos de la Organización.

El *Balanced Scorecard*, constituye el ejemplo más palpable dentro del campo de la Administración para señalar la diferencia entre las llamadas prácticas gerenciales y las teorías, enfoques o corrientes Administrativas.

Las primeras referidas a la llamada Ingeniería Administrativa, es la aplicación operativa de la Administración, afianzado en el llamado conocimiento práctico o experiencial, orientado a la obtención de efectividad y obtención de valor; las segundas son las construcciones teóricas o reflexivas acerca de la Administración y de las Organizaciones, ambas categorías coexisten de manera dialógica y dialécticamente alimentándose unas con otras de manera hermenéutica: *Teoría-Práxis-Teoría*. Es aquí donde hay que establecer la diferencia, puesto que al ir a la aplicación sin considerar los supuestos vinculados a la reflexión que permitan la contextualización de una práctica gerencial determinada, conlleva a su fracaso. La gran confusión cuando se habla de modas gerenciales, va dirigida al señalamiento de aplicaciones, más que de las teorías que las origina.

Dado lo planteado con anterioridad dentro de las actividades en el marco de la línea de investigación mencionada, se prosigue con la indagación dentro del pensamiento administrativo (Díaz, 2001 b), en búsqueda del :

Como conoce, como se genera el conocimiento, cuales operaciones realiza para producir o caracterizar su objeto de estudio, bajo cuales patrones, criterios y finalidades produce estrategias de intervención, como le adjudica el carácter de confiabilidad y validéz al uso de la experiencia como fuente del conocimiento, cuales son las características de las teorías que se manejan, bajo que perspectiva epistemológica se privilegia el conocimiento en las Ciencias Administrativas, y sí posee patrones en cuanto a la naturaleza, comprensión y modos de su cientificidad. (p. 20)

De esta manera se prosigue paulatinamente con la desconstrucción/construcción señaladas, diferenciando entre el saber reflexivo y el saber práctico administrativo que permitirá consolidar y afianzar su carácter de Ciencia Social, y como tal debidamente caracterizada como Crítica, para el contexto donde se ejecuta y al servicio de la colectividad respectiva.

En cuanto al abordaje del Pensamiento Administrativo en países en Vías de Desarrollo.

Específicamente en Latinoamérica, no se escapa al esnobismo en relación al uso de las prácticas gerenciales, no obstante pese al fracaso de su implementación por parte de algunas organizaciones por el carácter meramente instrumental como fueron tomados estos postulados, tampoco se puede negar la existencia de organizaciones que exitosamente lo asumieron, internalizándolos, tal como se mencionó en anteriores capítulos.

No obstante se asume que el papel del sistema educativo para formar a los líderes y gerentes de las organizaciones dentro de valores orientados hacia una mejor sociedad, que involucra por lo tanto su rol como ciudadano, vecino, padre, hijo, trabajador, gerente, entre otros, que se reflejará en la conciencia de su misión en la sociedad y que si se continúa dentro de la óptica *foucaultiana*, asume una discursividad discontinua y dispersa, que le asigna y define el rol dentro del contexto.

Se considera igualmente que partiendo de los enfoques del Pensamiento Administrativo evidentes en la década de los años setenta, tomando en cuenta sus fallas y aciertos, agregando las diversas modalidades y variantes de dichos postulados, así como los inherentes y conexos, también hay que contextualizarlos y añadir lo concerniente a la cultura local o propia, al igual que lo concerniente a la estructura social, histórica y étnica del respectivo país. Si bien existen principios universales de la Administración, éstos no son más que parámetros (pero flexibles) que orientan hacia la acción, por lo tanto hay que establecer un diálogo dialéctico entre enunciados y realidad para poder armonizar en un contexto determinado.

¿Cómo, se ha venido haciendo?, La interpretación de las teorías y enfoques administrativos, así como la aplicación de las prácticas gerenciales per se sin contextualizar, en primer lugar trajeron como consecuencia inmediata el fracaso de muchas de ellas, por la poca adecuación a la realidad local.

Por otra parte, dentro de un ambiente con alto grado de desconfianza hacia los ámbitos académicos universitarios, se impidió el desarrollo de una teoría de la *administración crítica*, que atendiese a las características de los países latinoamericanos como tal.

El discurso gerencial latinoamericano, desglosado dentro de los términos usados para el análisis epistemológico, permite diferenciar en mayor o menor grado los elementos que lo conforman:

Un discurso que se estructura y alimenta principalmente de las teorías administrativas que han emergido en distintas épocas y distintos países. Un sujeto organizacional que asume –

aprehendiéndolo desde la óptica foucaultiana- múltiples roles definidos en su discursividad discontinua y dispersa: es recursivo, va desde la familia, la escuela, la comunidad, la empresa, el entorno, la sociedad... Una racionalidad fuertemente influenciada por el positivismo, dado lo explicado en capítulos precedentes, respectivamente, pero abierto incondicionalmente a la nueva racionalidad, dada la discursividad presente en la realidad que construye en la convulsionada dinámica social, y que no obvia las múltiples racionalidades específicas presentes en las distintas corrientes del Enfoque del Compromiso Dinámico.

En los últimos años en el contexto de la Economía 4.0, Sociedad 5.0 para otros, en plena digitalización y transformación digital, más la era post covid-19, La Administración, se ha visto obligada a través de la resiliencia a enriquecer este discurso gerencial.

En relación al aporte metodológico.

Ahora bien la interpretación intentada por parte de los autores de esta obra, dentro de esa búsqueda de significados para las categorías conceptuales enunciadas, conlleva a la vinculación con su referencial teórico, realizado en el transcurso del desarrollo de la misma.

Es de cierto modo lo que ha planteado Padrón (1996:129), en referencia a la pertinencia de la aplicación de algunos de los principios del Análisis de Discurso al proceso de análisis de *Información Documental en el sentido que gran parte de la información que el Investigador Social procesa, proviene de Textos (los cuales a su vez son generados por los actos del habla)*, ésto es en relación a que las Teorías en estudio se sometieron a un sistema de categorías de investigación o segmentación, clasificación, agrupación de los enunciados y principios, todo lo cual fue extraído de dichas Teorías. La conformación de los parámetros epistemológicos expresados como planos de análisis que se presentaron con anterioridad, es un útil instrumento que ha permitido integrar, cohesionar u homogeneizar la información proveniente de los textos previamente seleccionados, y del uso sistematizado y adecuado de las diversas técnicas de análisis de fuentes documentales, permitiendo a su vez establecer el entrelazamiento en el Discurso del Enfoque del Compromiso Dinámico, salvando la perspectiva de cada corriente, todo ello dentro de un trasfondo paradigmático común, racionalidad o racionalidades, concepción del sujeto, relación teoría-práctica social (desde el punto de vista del ejercicio del poder) entre otros. Esta interpretación, tal como se mencionó, constituye el aporte de esta investigación, ya que muestra cómo ha sido la generación de conocimiento en las Ciencias Administrativas, expresada en su Discurso epistemológico de acuerdo a la percepción de los Autores, en su texto respectivo. Se consideró que los parámetros epistemológicos enunciados fueron clave en el estudio que se realizó, ya que facilitaron el análisis de la respectiva discursividad.

Se considera oportuna la referencia del criterio de la mencionada autora María Cecilia De Souza (Op. Cit.:190) en cuanto al uso sistematizado de la Hermenéutica cómo método investigativo y en este caso el uso simultáneo de la misma con la Dialéctica, por cuanto combinan la reflexión con la praxis.

Se está claro que a través de la Hermenéutica se busca la explicación o interpretación de un pensamiento incluyendo el discurso implicado en él, por cuanto va al encuentro de la comprensión del significado del lenguaje como eje principal de la comunicación y el dialogo incluyendo al perteneciente al modo de vida cotidiano.

Este va en concordancia con una de las motivaciones de la hermenéutica tal como el manejo de los datos, la cotidianidad y las explicaciones acerca de la misma.

Una pregunta, en lo que respecta al aporte de esta investigación sería, ¿Qué aspectos de fondo epistemológico se han desprendido del análisis planteado en la presente obra, tomando en cuenta lo planteado por De Souza y otros autores?:

La interpretación por parte de los investigadores en lo que respecta a los enfoques teóricos o corrientes de la Administración que se analizaron, tomando en cuenta los diversos textos que se estudiaron, ubicó dentro de sus respectivas perspectivas de racionalidad a las corrientes Administrativas que se estudiaron.

Algo que fue esencial es el aporte al campo de las Ciencias Administrativas que se obtuvo al interpretar las implicaciones epistemológicas en las mencionadas teorías, traducéndose como la posición o juicio de valor del autor de la presente investigación.

Aún dentro de este mismo esquema explicativo, pudiera añadirse que todo el esfuerzo en el círculo hermenéutico en la presente investigación conllevó a:

- Diferenciar la interpretación de los autores de los textos clave de Administración que se analizaron, de la interpretación del autor de esta obra (lector-reinterprete).
- Vincular las teorías en Administración en estudio con lo cotidiano, en este caso los enunciados de las diversas corrientes con las prácticas gerenciales: estableciendo coincidencias y contradicciones en los juicios de valor en la práctica social en relación con la perspectiva del autor del texto.
- Entender el texto por sí mismo, tomando sistemáticamente algunos estándares o normas mínimas, emulando al saber técnico: se buscó hacer una interpretación de parte de un ser comprensivo, acerca de un texto determinado que a su vez es la interpretación fundamentada en prejuicios del otro (en el presente proyecto se tomaron como punto de partida del análisis algunos enunciados, desde la óptica de autores representativos de las diversas corrientes de las Teorías Administrativas que se estudiaron, así como el argumento teórico que las soportan, los cambios que se dan en su contexto, todo ello expresado en el Discurso prevaleciente, con la consecuente generación de conocimiento).

Se considera entonces en esta investigación el aspecto antagónico de una realidad dialógica, contradictoria y en ese sentido se conjugaron *hermenéutica* y *dialéctica* como combinación adecuada frente a un contexto pleno de conflictos y paradojas y dado el alcance social de las Teorías en estudio.

REFERENCIAS

- Altmann Borbón, Josette (2006). **Integración en América Latina: crisis de los modelos regionales y ausencia de certidumbres.** *Integración latinoamericana: visiones regionales y subregionales.* En Luis Guillermo Solís; Francisco Rojas Aravena (Coords). La integración latinoamericana: visiones regionales y subregionales. FLACSO - Secretaría General; Observatorio para las Relaciones Europa - América Latina. Editorial Juricentro. San José, Costa Rica.
- Angelone, Juan Pablo; Gavelio, Silvia (2000). **Una aproximación a los conceptos de globalización y regionalismo abierto. Notas para análisis crítico.** En: Globalización, Integración, MERCOSUR, desarrollo local. Serie Estudios Sociales/Universidad Nacional del Rosario. Rosario, Santa Fé- Argentina.
- Arellano, Rolando (2003). **Propuesta para un Pensamiento Latinoamericano.** XXXVIII Conferencia de CLADEA. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, CLADEA. Lima, Perú http://www.cladea.org/pensamiento_latinoamericano.htm.
- Armas, Virgilio; Malavé, José (2000). **Las Modas de la Gerencia. La Gerencia. Una disciplina pre-científica.** En: La Gerencia y sus modas. Revista Debates IESA. Volumen VI. Número 1. Julio-Septiembre/2000. Caracas.
- Boxwell, Robert (1995). **Benchmarking, para competir con ventajas.** McGraw – Hill. Interamericana de España, S.A. Madrid, España.
- Burgazzi, Christian (1997). **Empresas Globales... Empresas Locales.** En: Gerencia y Cultura. Revista Debates IESA. Vol. 3. N°2. Oct – Dic. 1997. Ediciones IESA. Caracas.
- Byrne, John (1994a). **El dolor del downsizing. ¿Qué se siente en realidad cuando es preciso reestructurar una compañía?** En: Revista Gerente – Venezuela. Julio /1994. Caracas, Venezuela.
- Byrne, John (1994b). **La Corporación Horizontal. La idea es gerenciar horizontalmente, no de forma vertical.** En: Revista Gerente – Venezuela. Marzo /1994. Caracas, Venezuela.
- Cartay, R. (1987). **La formación del mercado interno en Venezuela durante el siglo XIX.** *Revista del Banco Central de Venezuela, 1 (2), pp.237*
- Castells, Manuel (2000a). **La Sociedad Red.** En: La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura. Volumen I. 2ª Edición. Siglo Veintiuno Editores, S.A. de C.V., México, D.F.
- Castells, Manuel (2000b). **El Poder de la Identidad.** En: La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura. Volumen II. Segunda Edición. Siglo Veintiuno Editores, S.A. de C.V., México, D.F.

- Chacín, Migdy, y Briceño Magally (2002). **Cómo Generar Líneas de Investigación**. 2a Edición en formato electrónico. UNESR, LINEA-I. Caracas-Venezuela.
- Chiavenato, Idalberto (1999). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Colombia: McGraw Hill.
- Choo, Chun W. (1999). **La organización Inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones**. Oxford University Press. D.F. México
- Córdova, Víctor (1995). **Hacia una Sociología de lo vivido**. Fondo Editorial Tropykos. Comisión de Estudios de Postgrado. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Cortina, Adela (1985). **Crítica y Utopía: La Escuela de Francfort**. Editorial Cincel, S.A. Madrid.
- Dávila, Carlos (1999). **Business history in Latin America. The experience of seven countries**. En Carlos Dávila y Rory Miller (Editores). Liverpool: University Press
- De Souza, María Cecilia (1995). **El Desafío Del Conocimiento. Investigación cualitativa en Salud**. Lugar Editorial S.A. Buenos Aires.
- De la Vega, Martha (1998). **Evolucionismo versus Positivismo. Estudio Teórico sobre el positivismo y su significación en América Latina**. Caracas: Monte Avila Editores Latinoamericana.
- Deming, E. W. (1989). **Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la Crisis**. Título original en Inglés: Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position. Versión en español: Editorial Díaz de Santos. Madrid.
- Demo, Pedro (1988). **Ciencias Sociales y Calidad**. NARCEA, S.A. de Ediciones. Madrid.
- Desiato, Massimo y Guevara, María F. (1998a). **El hombre en la Teoría de la Administración. Antropología y ética en el ámbito de la organización y gerencia de empresas**. Centro de Estudios Filosóficos. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Desiato, Massimo (1998b). **La configuración del sujeto en el mundo de la Imagen Audiovisual. Emancipación y Comunicación generalizada**. Ediciones Fundación Polar-UCAB. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Díaz de Mariña, Ninoska (2002). **Informe Anual. Fundamentación Teórica de la Línea de Investigación: Epistemología de las Ciencias Administrativas**. Doctorado en Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.
- Dos Santos, Theotonio (1998). **La Teoría de la Dependencia. Un balance histórico y teórico**. En: los Retos de la Globalización. Editor: Francisco López Segrera. Tomo I. Centro Regional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRESALC)/UNESCO. Caracas.

- Drucker, Peter (1994). **La Sociedad Post-capitalista**. Editorial Norma. Bogotá
- Drucker, Peter (1999). **Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI**. Editorial Norma, S.A., Bogotá
- Esser, Klaus (1996). **Libertad de acción nacional a través de competitividad sistémica**. En: competencia global y libertad de acción nacional. Nuevo desafío para las Empresas, el Estado y la Sociedad. Editor: Klaus Esser. Instituto Alemán de Desarrollo – I.A.D. Editorial Nueva Sociedad. Caracas.
- Esser, Klaus; Hillebrand, Wolfgang; Messner, Dirk; Meyer-Stamer, Jörg (1999). **Competitividad Sistémica: Nuevo desafío para las empresas y la política**. En: Competencia global y libertad de acción nacional. Nuevo desafío para las Empresas, el Estado y la Sociedad. Editor: Klaus Esser. Instituto Alemán de Desarrollo -I.A.D. Editorial Nueva Sociedad. Caracas
- Fea, Ugo (1995). **Hacia un nuevo concepto de Empresa Occidental. La empresa dinámica en Calidad Total**. Ediciones Alfa Omega, S.A. de C.V. México, D.F.
- Ferrater-Mora, José (1999). **Diccionario de Filosofía**. Compilado por: Priscilla Cohn. Biblioteca de Consulta. Biblioteca Temática. Alianza Editorial. Madrid.
- Follari, Roberto (2000). **Epistemología y Sociedad. Acerca del debate contemporáneo**. Ediciones HomoSapiens. Serie Estudios Sociales. Rosario-Santa Fé, Argentina
- Foucault, Michel (1981a). **No al sexo rey**. En: Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones. Alianza Editorial, S.A. y Materiales, S.A. de Estudios y Publicaciones. Madrid.
- Foucault, Michel (1981b). **Verdad y Poder**. En: Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones. Alianza Editorial, S.A. y Materiales, S.A. de Estudios y Publicaciones. Madrid.
- Foucault, Michel. (1990). **La arqueología del Saber**. Editores Siglo Veintiuno. México.
- Foucault, Michel (1999) **Las Palabras y las Cosas, Una Arqueología de las Ciencias Humanas**. Vigésimonovena edición en español. Siglo Veintiuno editores, s.a. de c.v., México, D.F.
- Fronzizi, Risteri (1972). **¿Qué son los valores?** Fondo de Cultura Económica. (Sexta reimpresión). México D.F.
- Gallego-Badillo, Rómulo (1.996). **Discurso sobre Constructivismo. Nuevas Estructuras Conceptuales, Metodológicas y Actitudinales**. Colección Mesa Redonda. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá.
- García-Pelayo y Gross, Ramón (1989). **Moderno Diccionario Enciclopédico Ilustrado**. Tercera Edición. Ediciones Larousse Argentina S.A., Buenos Aires.
- Gauna, Aníbal (2001). **El proyecto político de Michel Foucault. Estrategias para la cultura venezolana**. Primera Edición. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- George, Claude (1974). **Historia del pensamiento administrativo**. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., Naucalpán de Juárez, México.
- George, Claude y Álvarez Lourdes (2005). **Historia del pensamiento administrativo**. México: Pearson
- Gibbon, Michael; Limoges, Camille; Nowothy, Helga; Schwartzman, Simon; Scott, Peter; Trow, Martin. (1997). **La nueva producción del Conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en sociedades contemporáneas**. Ediciones Pomares - Corredor, S. A, Barcelona, España.
- Giddens, Anthony (2000). **La Tercera Vía. La Revolución de la Socialdemocracia**. Primera Edición. Taurus México.
- Giddens, Anthony (2001). **Sociología**. Manuales/Ciencias Sociales. Alianza Editorial. Madrid.
- Gómez-Samper, Henry y Pérez, Cesar (1986). **Estudios de administración en América Latina**. Caracas: IESA.
- González Quirós, José (1998). **El porvenir de la razón en la era digital**. Editorial Síntesis, S.A., Madrid.
- Gutiérrez, Mario (1989). **Administrar para la Calidad. Conceptos Administrativos del Control Total de Calidad**. Editorial Limusa, S.A. D.F. México.
- Habermas, Jürgen (2000). **Conciencia Moral y acción comunicativa**. 3era Edición. Ediciones Península, S.A., Barcelona, España.
- Hammer, Michael (1998). **El alma de la Nueva Organización**. En: La organización del futuro. Compiladores: Hesselbein, F./ Goldsmith, M. /Beckhard R./ Fundación Peter Drucker. Ediciones GRANICA, S.A., Buenos Aires.
- Hammer, Michael; Champy, James (1994). **Reingeniería**. Edición original en inglés: Reengineering the Corporation: a manifesto for business Revolution. Harper Collins. New York. Versión en español: Editorial Norma S.A., Bogotá.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). **Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)**. (A. Santapau, trad.). España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Kliksberg, Bernardo (1978). **El pensamiento Organizativo**. Editorial Paidós. Buenos Aires. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz (1991). **Elementos de Administración**. Quinta Edición. McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. DE C.V. Naucalpán de Juárez, México.
- Korten, David (2000). **El Mundo Post empresarial. La vida después del Capitalismo**. Ediciones Granica. Barcelona, España.
- Lanz, Rigoberto (1996). **Sujeto y Razón negativa. Ensayo sobre las Condiciones Epistemológicas para una nueva subjetividad**. En: ¿Fín del Sujeto? Consejo de Publicaciones/Universidad de los Andes-Comisión de Postgrado. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Central de Venezuela. Mérida/Caracas, Venezuela.
- Lanz, Rigoberto (1998). **La Deriva Posmoderna del Sujeto. Para una Semiótica del Poder**. Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico. Universidad Central de Venezuela. Caracas.

- León Vega, Emma (1995). **La Experiencia en la Construcción del Conocimiento Social**. En: Determinismos y alternativas en las Ciencias Sociales de América Latina. Coord.: Hugo Zemelman. Universidad Nacional Autónoma de México. Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias/ Editorial Nueva Sociedad. Cuernavaca, Morelos. México / Caracas, Venezuela
- León, Mariela (2000). **AES reestructura operativamente a ELECAR**. En: Diario El Universal. p. 2-1/ 05-08-2000. Caracas, Venezuela.
- Lowenthal, Jeffrey. (1995). **Reingeniería de la Organización. Enfoque Sistemático para la Revitalización Corporativa**. Panorama Editorial. D.F., México.
- Lucena, Héctor (1982). **El Movimiento Obrero. Proceso de Formación y Desarrollo**. Ediciones Centauro, Caracas.
- Lucena Héctor (1990). **Papel del Estado en las Relaciones Industriales en América Latina**. Venezuela: Instituto de Estudios Jurídicos del Estado Lara, Venezuela
- Malavé, José (1997). **Cultura: ¿Una idea alemana?** En: Gerencia y Cultura. Revista Debates IESA. Vol. 3. N°. 2. Oct - Dic. 1997. Ediciones IESA. Caracas.
- Márquez, Patricia (1997). **Diversidad Cultural y Gerencia: El aporte de la Antropología**. En: Gerencia y Cultura. Revista Debates IESA. Vol. 3. N°.2. Oct – Dic. 1997. Ediciones IESA. Caracas.
- Martiarena, Oscar (1996). **Michel Foucault o la inquietud por el sujeto**. En: ¿Fin del sujeto? Coordinador: Rigoberto Lanz. Consejo de Publicaciones / Universidad de los Andes. Comisión de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales/Universidad Central de Venezuela. Mérida/Caracas, Venezuela.
- Martínez, Miguel (2000). **El proceso de nuestro conocer, postula un nuevo paradigma epistémico**. En: La Ciencia, sin Método y sin Filosofía. Revista Latinoamericana de Estudios Avanzados- RELEA. Ediciones CIPOST/CDCH-UCV. Mayo-Agosto/2000. Caracas.
- Matilal, Bimal (2001). **Pluralismo, Relativismo e Interacción entre culturas**. En: Cultura y Modernidad. Editora: Eliot Deutsch. Editorial Kairós, S.A. Barcelona, España.
- Maturana, Humberto (1996). **La realidad: ¿Objetiva o Construida? II. Fundamentos biológicos del conocimiento**. Universidad Iberoamericana/Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. Guadalajara-D.F./ México; Barcelona /España.
- Maynard, Herman; Merhten, Susan. (1996). **La cuarta Ola**. Editorial Granica. Barcelona, España.
- Mayor, Alberto (1985). **Ética, Trabajo y Productividad en Antioquía**. Ediciones Tercer Mundo, Bogotá.
- Messner, Dirk (1999). **Sociedad de Redes, un nuevo modelo de conducción y gestión**

políticas. En: Competencia global y libertad de acción nacional. Nuevo desafío para las Empresas, el Estado y la Sociedad. Instituto Alemán de Desarrollo-IAD/Editorial Nueva Sociedad. Caracas.

Mires, Fernando (1996). **La Revolución que nadie Soñó o la otra Postmodernidad.** Editorial Nueva Sociedad. Caracas.

Moreno, Alejandro (1995). **El Aro y la Trama. Epísteme, Modernidad y Pueblo.** Centro de Investigaciones Populares-Ministerio de la Familia. 2da Edición, Editorial Texto, Caracas.

Morgan, Gareth (1998). **Imágenes de la Organización.** ALFA OMEGA. Grupo Editor. S.A de C.V. México, D.F.

Morín, Edgar (2002). **Introducción a una política del hombre.** Sociología/Política. 1era Edición. Editorial Gedisa, S.A. Barcelona, España.

Morín, Edgar (1990). **Introducción al Pensamiento Complejo.** (ESF diteur, Paris). 2da. Reimpresión (1998) Editorial Gedisa, S.A. Barcelona, España.

Morles A, Rojas N, Vivas D. (1991). **Líneas de investigación:** documento de trabajo. UPEL. Caracas-Venezuela.

Mujica Miguel; Ibáñez, Neyda; y Castillo, Ruben (2015). **Material de apoyo didáctico.** Asignatura Epistemología de la Administración. Programa Doctoral en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela

Mujica, Miguel (2010). **Los cambios percibidos en el ámbito de las ciencias administrativas. Una perspectiva crítica.** En Miguel Mujica (coord.) *Estudio contextualizado de la administración en Venezuela.* 17-51. Venezuela: Dirección de medios y publicaciones de la Universidad de Carabobo.

Mujica, Miguel; Tortolero, Evelyn de; Chacón, Tomiris, y Jiménez, Belkys (2005). **Experiencias de Investigaciones y el Desarrollo Regional: Educación, Economía y Capital Humano** Ponencia de investigación. Presentada en el Evento: Seminario Internacional "Universidad y desarrollo regional. Del 13-06-2005 al 15-06-2005. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado –UCLA– y Centro Inter-Universitario de Desarrollo –CINDA– (Santiago de Chile). Barquisimeto, Estado Lara

Mujica, Miguel; y Correa, Dalia. (2004). **Reflexiones en torno a la Investigación generada en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.** En el marco del Taller *Aproximación a las Políticas de Investigación de la Universidad de Carabobo.* Año 4 – Vol. No 2. 2004. Julio-Diciembre. Año 2004. *Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones. Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo.* Valencia-Venezuela.

Mujica, Miguel. (2006). **El Discurso Epistemológico Implicado en Las Teorías Administrativas, a Partir de la Década de los Años Setenta, en el Contexto de la Sociedad Informacional.** Depósito legal: 1f04120066581395 e ISBN: 980- 12-1847-9. Unidad de Investigación del Postgrado, Decanato de la Facultad de Ciencias Económicas

y Sociales. Universidad de Carabobo. ASOVAC. Valencia- Venezuela.*(Basada en su Tesis Doctoral aprobada en Diciembre del año 2002). Caracas, Venezuela; <http://cidpymesmicro.com.ve/>

Mujica, M. (2002). **El discurso Epistemológico implicado en las Teorías Administrativas, a partir de la década de los años setenta, en el contexto de la Sociedad Informacional.** Tesis Doctoral (Publicada). Línea de Investigación Epistemología de las Ciencias Administrativas. Programa Doctoral en Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Decanato de Postgrado e Investigación. Caracas, Venezuela.

Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1999). **La Organización Creadora de Conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación.** Oxford University Press. México, D.F.

Ohmae, Kenichi (1992). **El Mundo sin Fronteras. Poder y Estrategia en la economía entrelazada.** Título en Inglés: *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked.* Harper Business. New York, (1990). Versión en español: McGraw- Hill/Interamericana de México, S.A. México.

Ortega, Oswaldo (1997). **Particularidades de la enseñanza de la Administración en las Universidades venezolanas.** Livrosca. Caracas

Ortiz, Renato (1999). **Diversidad Cultural y Cosmopolitismo.** En: *Cultura y Globalización.* Editores Martín Barbero et al. Facultad de Ciencias Humanas. Centro de Estudios Sociales. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.

Padrón, José (1996). **Análisis del Discurso e Investigación Social.** Publicaciones del Decanato de Postgrado de la Universidad Nacional Experimental *Simón Rodríguez.* Caracas.

Peters, Thomas; Waterman, Robert (1982). **En busca de la excelencia: Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos.** Título en Inglés: *In Search of Excellence,* Free Press, USA. Versión en español: Editorial Norma. Bogotá.

Porter, Michael (1982). **Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia.** Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., D.F. México.

Porter, Michael (1987). **Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un Desempeño Superior.** Décima Octava Reimpresión -1999- Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México.

Porter, Michael (1997). **Crear las ventajas del mañana.** En: *Repensando el Futuro.* Editado por Rowan Gibson. Grupo Editorial Norma, Bogotá.

Prahalad, Coimbatore Krishnarao (1998) **La Obra de los Managers New Age en el panorama cambiante de la competencia.** En: *La Organización del Futuro.* Fundación Drucker. Ediciones Granica S.A, Buenos Aires.

Rodríguez, Manuel (1985). **Carta con comentarios al borrador de Trabajo,** enviada por el Dr.

Rodríguez Becerra, Decano de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Bogotá. Citado por Gómez-Samper y Pérez-1986-Caracas

Roosevelt Thomas, Jr., R. (1998) **La Diversidad y Las Organizaciones del Futuro**. En: La Organización del Futuro. Fundación. Drucker, Ediciones Granica. S.A., Buenos Aires.

Sallenave, Jean-Paul (1994). **La Gerencia Integral**. Grupo Editorial Norma. Bogotá.

Savater, Fernando (1998) La Dimensión Ética de la Empresa. Bogotá, Colombia. Siglo del Hombre Editores

Schein, Edgar (1992). **Organizational Culture and Leadership**. 2ª. Ed. Jossey- Bass Publishers, San Francisco, USA.

Schvarstein, Leonardo (1998). **Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas**. 1era Edición. Editorial Paidós, Buenos Aires/México/Barcelona, (España).

Senge, Peter (1990). **La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje**. Doubleday a division of Bartam Doubleday Dell Publishing Group, Inc. Ediciones Granica, S.A. (1998). Buenos Aires, Argentina.

Senge, Peter (1997). **Por el ojo de la aguja**. En: Repensando el futuro. Editado por: Román Gibson. Grupo Editorial Norma, Bogotá.

Sèrieyx, Hervè (1994). **El Big Bang de las organizaciones. Cuando la empresa entra en mutación**. Ediciones Granica, S.A. Barcelona, España.

Shewhart, Walter (1939). **Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control** (Escuela de Graduados, Departamento de Agricultura, Dover, 1986). Washington

Steiner, George (1992). **En el Castillo de Barba Azul. Aproximación a un nuevo concepto de Cultura**. 2da. Edición. Editorial Gedisa. Barcelona, España.

Stoner, James; Freeman, Edward; Gilbert, Daniel (1990) **Administración**. Sexta Edición. Ediciones Prentice-Hall. Hispanoamericana. México.

Taylor, Cox (1991). **Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness**. Academy of Management Executive. Vol. 5, N° 3, August/1991. San Francisco, USA.

Tellez, Magaldy (1996). **El auge del individualismo y el giro posmoderno de la distinción entre los espacios de lo público y lo privado**. En: ¿Fin del sujeto? Consejo de Publicaciones. Universidad de los Andes/Comisión de Postgrado FaCES. Universidad Central de Venezuela. Mérida/ Caracas/ Venezuela.

Torres, William (1999). **Amarrar de la cola a la burra. ¿Qué sujetos formar en la periferia para enfrentar la globalización? El caso del Huila**. En: Cultura y Globalización. Programa Internacional Interdisciplinario de Estudios Culturales sobre América Latina. Centro de Estudios Sociales/facultad de Ciencias Humanas/Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.

- Umehara, Takeshi (1996). **La Civilización de la selva: el Antiguo Japón demuestra el camino al postmodernismo**. En: Fin de siglo. Editor: Nathan Gardels. Mc Graw – Hill. Interamericana Editores, S.A. de C.V. D.F, México.
- Universidad de Celaya (2017). **Carrera de Ingeniería Industrial Administrador. Carreras Profesionales**. Universidad de Celaya. <http://www.udec.edu.mx/ingenieria-industrial-administrativa/>:25-02-2017
- Universidad de Monterrey (2017). **Ingeniería en Gestión Empresarial**. Carreras. <http://www.udem.edu.mx/Esp/Carreras/Ingenieria-y-Tecnologias/Ingeniero-en-Gestion-Empresarial/Pages/descripcion-carrera.aspx>: 25-02-2017
- Universidad de Chile (2017). **Ingeniería Comercial**. Carreras. Universidad de Chile. <http://www.uchile.cl/carreras/4966/ingenieria-comercial>: 25-02-2017
- Van Dijk, Teun (1999). **Ideología: Una aproximación multidisciplinaria**. Barcelona: Gedisa.
- Vilar, Sergio (1997). **La Nueva Racionalidad. Comprender la complejidad con métodos transdisciplinarios**. Primera edición. Editorial Kairós, S. A., Barcelona, España.
- Vivanco de Uribe, Silvia (2002). **Investigación Educativa e intereses constitutivos del saber**. En: Gerencia, Innovación e Innovatividad. Revista UNESR Gerencia 2000. Volumen 3, Año 3, Enero-Julio 2002. Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico/Ediciones del Decanato de Postgrado. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas
- Waterman, Peter (1998). **El mundo Feliz de Manuel Castells**. En: Los caminos de la Izquierda. Editorial Nueva Sociedad. N° 157. Septiembre-Octubre/1998). Caracas
- Yip, George (1993). **Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional**. Grupo Editorial Norma. Bogotá
- Zavarce, Carlos (2002). **Innovación en el Contexto Organizacional de comienzos de Siglo**. En: Gerencia, Innovación e innovatividad. Revista UNESR Gerencia 2000. Volumen 3, Año 3, Enero-Julio 2002. Consejo de Desarrollo Científico Humanístico y Tecnológico/ Ediciones del Decanato de Postgrado. Universidad Nacional Experimental *Simón Rodríguez*. Caracas

SOBRE LOS AUTORES



Prof. Dr. Miguel José Mujica Areurma

miguel.mujica@uacj.mx

ORCID.ORG/0000-0002-4364-8769

Docente-Investigador Titular de la Universidad de Carabobo (UC), Venezuela. Adscrito a la Cátedra de Gestión del Departamento de Gerencia y Finanzas, jefe Titular de dicha Cátedra perteneciente a la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública (2003-2010). Coordinador y Docente Activo de la Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia (1995-2010). Coordinador-Fundador y Docente Activo del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UC (2004-2016). Coordinador Fundador, Investigador Emérito del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESicro) 2001-2017. Profesor Investigador Jubilado de la Universidad de Carabobo desde el año 2013. Investigador en el Instituto de Ciencias Sociales y Administración de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Ciudad Juárez, Chihuahua, México.

Prof. Dra. Neyda Mercedes Ibáñez de C.

Correo: nibanez@uc.edu.ve

ORCID.ORG/0000-0003-4954-0676

Docente-Investigadora Titular de la Universidad de Carabobo (UC), Venezuela. Adscrita a la Cátedra de Introducción a la Economía, jefe Titular de dicha Cátedra perteneciente al Ciclo Básico de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES-UC). Docente Activo de la Maestría en Administración de Empresas, y del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la UC. Coordinadora general, Investigador Senior del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESicro). Directora Editora de la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (Revista Científica de Administración y Gerencia de FACES-UC).





Prof. Dr. Rubén Argenis Castillo Oropeza

ruben.castillo70@gmail.com

ORCID.ORG/0000-0003-1545-5211

Doctor en Ciencias Gerenciales. Economista. Investigador acreditado en el Programa de Estímulo a la Innovación e Investigación, Venezuela). Magíster en Administración de Empresas. Facilitador en la Maestría en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (FACES-UC). Director de Metalcon, C.A. Presidente de la Alianza Empresarial para un Comercio Seguro BASC Venezuela; Director de la Cámara de Fabricantes Venezolanos de Productos Automotrices, Director de la Cámara de Industriales del Estado Carabobo. Miembro activo en la Línea de Investigación de la Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo de FACES- UC.

Prof. Dr. Roberto Estrada Olguín

roberto.estrada@uacj.mx

ORCID.ORG/0000-0003-2378-3760

Roberto Estrada Olguín, estudió la licenciatura en sociología en la Facultad de Estudios Superiores (FES) Acatlán, México, tesis: “El arte como fenómeno sociológico”; de Maestría y Doctorado en Filosofía de La Ciencia en La Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México con las tesis: “La hermeneutización de la filosofía de la ciencia” y “El problema de la racionalidad en la filosofía de la ciencia y en la hermenéutica filosófica”, respectivamente. Profesor en la Universidad Nacional Autónoma de México desde 1993 y profesor de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez desde 2010. Principales áreas de interés Filosofía de la ciencia y Hermenéutica.





Prof. Dra. Laura Elizabeth Cervantes B.

laura.cervantes@uacj.mx

ORCID.ORG/0000-0003-3849-0503

Estudió Licenciatura en economía, en la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México. Maestría en Administración con especialidad en Finanzas Internacionales, en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Doctorado en Ciencias de la Administración, en la Universidad Nacional Autónoma de México. Especialidad en Educación con Modelo de Educación Basada en Competencias y Educación con el Modelo de Procesos Cognoscitivos. Profesor de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ). Experiencia en docencia 30 años. Coordinadora de las carreras de Administración, Comercialización en Licenciatura. Coordinadora de los posgrados de Alta Dirección, Recursos Humanos y Mercadotecnia. Coordinadora del programa doctorado en ciencias administrativas de la UACJ.

EL DISCURSO EPISTEMOLÓGICO DE LA ADMINISTRACIÓN DESDE AMÉRICA LATINA

Primera edición, 2022

Depósito Legal: CA2022000029

ISBN Electrónico: 978-980-233-801-6

Todos los capítulos de este libro, han sido objeto de arbitraje por colaboradores expertos en el tema, lo que permitió la selección. Esto representa las contribuciones de Profesores e Investigadores provenientes del Observatorio Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, instituciones universitarias nacionales e internacionales, empresas, e investigadores adscritos a las líneas de investigación Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Nuevos Paradigmas Gerenciales, Epistemología de las ciencias Administrativas, Gestión de la pequeña y mediana empresa, y la estructura y cultura empresarial como factor estratégico y la Competitividad, en el nuevo entorno organizacional, que forman parte del Centro de investigación de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo.

Este libro está protegido bajo la licencia **Creative Commons Reconocimiento Internacional - No Comercial - Compartir Igual (CC BY-NC-SA)**, para copiar, distribuir y comunicar públicamente por terceras personas si se reconoce la autoría de la obra en los términos especificados por el propio autor o licenciante. Está permitido que se altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta obra, siempre deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que la creación original. No Puede utilizarse esta obra para fines comerciales. Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.



El Discurso Epistemológico de la Administración desde América Latina. Primera edición,
2022. Depósito Legal: CA2022000029. ISBN Electrónico: 978-980-233-801-6.
Publicación digitalizada pdf Se utilizó el tipo de fuente Times New Roman en 8, 10, 12,
24, 26, 40 respectivamente





EL DISCURSO EPISTEMOLÓGICO
DE LA
ADMINISTRACIÓN
DESDE AMÉRICA LATINA



ISBN: 978-980-233-801-6

