

Miguel Mujica

El Discurso Epistemológico

**Implicado en las Teorías
Administrativas a partir de la
década de los años setenta,
en el contexto de la
Sociedad Informacional**

**UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DEL POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
VALENCIA, VENEZUELA**

Miguel Mujica

El Discurso Epistemológico

**Implicado en las Teorías
Administrativas a partir de la
década de los años setenta,
en el contexto de la
Sociedad Informacional**

**UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DEL POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
VALENCIA, VENEZUELA**

2006

Miguel Mujica

El Discurso Epistemológico

**Implicado en las Teorías
Administrativas a partir de la
década de los años setenta,
en el contexto de la
Sociedad Informacional**

**UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DEL POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
VALENCIA, VENEZUELA**

2006

Título: El Discurso Epistemológico Implicado en las Teorías Administrativas a partir de la década de los años setenta, en el contexto de la Sociedad Informativa.

Autor: Miguel Mujica

PRIMERA EDICIÓN
ABRIL 2006

Reservados todos los derechos.

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *Copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático.

Hecho el Depósito de Ley

Depósito Legal: lf04120066581395

ISBN: 980-12-1847-9

Diseño Gráfico: Arnaldo J. Alvarado

Diagramación: Arnaldo J. Alvarado

Impresión: Blue Cube Digital Services
Valencia, Venezuela



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

María Luisa Aguilar de Maldonado
Rectora

Jessy Divo de Romero
Vicerrectora Académica

Victor Reyes Lanza
Vicerrector Administrativo

Pedro Villarroel
Secretario

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

José Angel Ferreira
Decano



AsoVAC
Asociación Venezolana
para el Avance de la Ciencia
Capítulo Carabobo

Dedicatoria

A mis hijos, *Alejandra Isabel, Andrés Miguel y Celene Patricia*:

Por su apoyo, paciencia y comprensión en los años que desarrollé la presente obra.

Y especialmente a mi hijo *Andrés Miguel* por su esfuerzo al involucrarme paulatinamente con las nuevas tecnologías y ayudarme en los momentos más difíciles de la investigación.

A *Celene Alfonso Marín* por su invaluable apoyo moral y familiar, durante el lapso del desarrollo de esta Investigación.

A la memoria de *Carmen Ofelia Lara Cortéz* (†) inolvidable compañera de estudios doctorales, quien fue llamada por el Creador Supremo a continuar su misión en un Plano Espiritual Superior.

Agradecimiento

A la Universidad de Carabobo, por el incondicional, gran e invaluable apoyo en el desarrollo de mis estudios e investigaciones, sin el cual esta obra no hubiera sido una realidad.

A la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, por acogermelo como uno de sus miembros, así como la deferencia y atención académica recibida, durante mi permanencia en la misma.

A la Universidad Central de Venezuela, específicamente a los espacios del Postgrado en Ciencias Administrativas, donde me integraron como docente-Investigador invitado, y también recibí el incentivo para llevar adelante esta investigación.

A la Dra. Ninoska Díaz de Mariña, mi tutora, Investigadora del conocimiento reflexivo, quien de manera perseverante y dedicada, me inspiró y motivó a indagar acerca de la Epistemología de la Administración, guiándome con sus conocimientos y experiencias en el desarrollo de la presente obra, dentro de la Línea de Investigación Epistemología de las Ciencias Administrativas, adscrita al Doctorado en Ciencias Administrativas.

Al Dr. Carlos Zavarce Castillo, Ex-Coordinador del Doctorado en Ciencias Administrativas. Pionero-constructor de la Red de Estudios Doctorales en Ciencias Administrativas en Venezuela, Pro-

ductor de Conocimiento, quien de manera permanente orientó con sus observaciones oportunas el desarrollo de esta Investigación, al igual que los valiosos aportes en el ámbito de los seminarios facilitados por él, y que influyeron de manera determinante en el sentido de esta obra y de las investigaciones que realizo actualmente.

Al Dr. Víctor Córdova, ex-Decano del Postgrado de la UNESR y nuestro facilitador de los Seminarios de Métodos Cualitativos, por su valioso aporte al involucrarnos con las perspectivas paradigmáticas investigativas.

A la Dra. Magally Briceño, ex-Decana del Postgrado de la UNESR, inspiradora, a través de sus obras intelectuales y de la construcción de estos espacios y de la producción de conocimiento en el campo de la Administración.

Al Dr. Nicolás Barros, quien fué mi maestro acerca de los Círculos Hermenéuticos, constituyendo un referente clave en mi perspectiva de abordaje de la Investigación.

Al Comité Académico y de Investigadores del Doctorado en Ciencias Administrativas de la UNESR: Dr. Asdrúbal Lozano, Dr. Manuel Mariña Müller, Dra. Mirtha Rivero, Dr. Silvio Llanos de la Hoz, Dr. Elio Esqueda, Dr. Simón Boada y Prof. Alejandro Hetch por sus aportes invalorable de alto nivel en nuestras interacciones investigativas.

A los Doctores Miguel Pineda, Franklin Machado y Dalia Correa, Docentes-Investigadores de la Universidad de Carabobo, quienes hicieron valiosas observaciones en diferentes etapas de mi investigación.

Al Dr. Frank López, pregonero crítico de los cambios paradigmáticos en el ámbito de la Administración, como Ciencia Social por excelencia y constante compañero de coloquios generadores de conocimiento.

A la Dra. Angela de Hernández, Directora del Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo -corresponsable junto con mi persona de la Línea de Investigación Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Con-

tables: Nuevos Paradigmas, y de la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones- por su apoyo pleno y sincero en el transcurso del desarrollo de esta investigación, en el ámbito de la Dependencia a su cargo.

Al Dr. Rigoberto Lanz, Ex-Director del Centro de Investigaciones Postdoctorales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Central de Venezuela, por el espacio brindado en la Dependencia a su cargo, al inicio de mis estudios e investigaciones doctorales.

A la Dra. Belkys Jiménez, de la Universidad Simón Bolívar, compañera interlocutora en esta investigación desde sus inicios hasta su finalización.

A mis queridos compañeros de las diferentes cohortes del Doctorado en Ciencias Administrativas: Prof. Luis Williams, Iraida Pérez, Efraín Durand, Haydeé Rincón, Smelin Graterol, Félix Ustáriz, José Ramón Guerra, Tilio Bolívar, Janet Zerpa, Ritalina Ferrebus, Luis Demestre, Alfonso Hamard, entre otros, así como los de la cohorte del Convenio Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez/Universidad Carabobo.

A los Docentes-Investigadores, así como los Participantes adscritos al Programa de Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia del Postgrado de FaCES-UC. Por el feedback permanente en relación a la vinculación existente entre esta investigación y sus distintas temáticas.

Al personal administrativo y de apoyo de la UNESR, UC y UCV, así como a las personas que de una u otra forma intervinieron y colaboraron en el transcurso de mi investigación.

Prólogo

Esta obra, presenta un análisis epistemológico realizado sobre la discursividad implícita en los principales enfoques teóricos o corrientes del Pensamiento Administrativo y evidente en las últimas décadas, dentro del contexto de la Sociedad Informacional.

El autor, para tal fin, toma principalmente como referente el denominado Enfoque del Compromiso Dinámico, enunciado por el equipo investigativo conformado por el Dr. James Stoner, de la Universidad de Fordham, R. Edward Freeman, de la Universidad de Virginia y Daniel Gilbert de la Universidad de Bucknell, (USA). Estos investigadores vinculan temáticamente diversas corrientes del Pensamiento Administrativo evidente en el período señalado: Calidad Total, Invención y Reinención de Organizaciones, Etica Organizacional, Cultura y Pluriculturalismo -*Administración de la diversidad cultural*-, Nuevos Entornos Organizacionales -*Estrategias Competitivas*-, Administración y Globalización.

La presente Obra, Se aborda, desde una perspectiva cualitativa y hermenéutica dentro del paradigma *lógico-inductivo-interpretativo*, permitiendo evidenciar el componente epistemológico de cada enfoque teórico, dando pié a su comprensión e interpretación como aporte al pensamiento administrativo, generando conocimiento contextualizado al indagar acerca de la construcción del dis-

curso gerencial en Venezuela, a través de posturas que desmontan paradigmas y prácticas discursivas en aras de una Teoría Crítica de la Administración.

De ese modo, este libro representa un aporte que cubre un requerimiento acerca de la Teoría Administrativa, en la cual hay pocos textos contextualizados, siendo el mismo una oportunidad para enriquecer al área de conocimiento de las Ciencias Administrativas y como apoyo didáctico para los Docentes y Participantes de Doctorado, Maestrías, Especialidades, Pregrado e investigadores en general del Campo de la Administración.

Finalmente, en tal sentido, es justo destacar la labor investigativa de su autor, Profesor Miguel Mujica, destacado investigador de nuestra Facultad, y quien ratifica con esta obra, su prolífica producción científica en el campo del Pensamiento Administrativo.

José Ángel Ferreira

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Universidad de Carabobo

Valencia - Venezuela

Índice

| | |
|--------------------|----|
| Introducción | 17 |
|--------------------|----|

CAPÍTULO I

Antecedentes y Conformación del Pensamiento Administrativo Fundamentación Epistemológica.

| | |
|---|----|
| 1.1. Una Arqueología de la Administración..... | 21 |
| 1.2. Fundamentación Teórica | 23 |
| 1.2.1. ¿Es la Administración una Ciencia?..... | 24 |
| 1.2.2. Acerca de las Teorías y Enfoques de la Administración..... | 28 |
| 1.2.3. En cuanto a los encubiertos del poder | 38 |
| 1.2.4. Del taylorismo a la Sociedad Informacional: Fundamentos Epistemológicos de las Ciencias Administrativas | 42 |

CAPÍTULO II

Las teorías Administrativas en el contexto de transición hacia la Sociedad Informacional.

| | |
|---|----|
| 2.1. Una nueva caracterización en las organizaciones | 55 |
| 2.1.1. Contextualización histórica | 55 |
| 2.1.2. Mutaciones o transformaciones evidentes en el contexto de estudio | 57 |

| | |
|--|----|
| 2.1.3. Los cambios percibidos en el ámbito de las Ciencias Administrativas | 59 |
| 2.1.4. Algunas características que rigen a la Administración y las Organizaciones desde la óptica tradicional (Sociedad Industrial o Modernidad) hasta la denominada Sociedad Post-Industrial o Sociedad informacional (Posmodernidad) | 61 |

CAPÍTULO III

Teorías Administrativas que emergen a partir de la década de los años setenta.

| | |
|---|----|
| 3.1. Algunas generalidades de las Corrientes que conforman el Enfoque del Compromiso Dinámico..... | 69 |
| 3.2. Otros enfoques vinculantes | 77 |
| 3.2.1. La Administración desde la perspectiva del Pensamiento Complejo | 78 |
| 3.2.2. La Cibernética y la Tecnología de la Información: ¿Enfoques enriquecedores para la Administración? | 84 |
| 3.2.2.1. El Aporte del Enfoque Cibernético (Stafford Beer) | 84 |
| 3.2.2.2. El soporte de la Tecnología de la información | 87 |

CAPÍTULO IV

Análítica Interpretativa de los principales enfoques teóricos del pensamiento administrativo que emergen en los últimos treinta años.

| | |
|---|-----|
| 4.1. Características del Estudio Realizado | 91 |
| 4.2. Desarrollo de la presente obra | 99 |
| 4.3. Los parámetros epistemológicos (Planos enunciativos) | 100 |
| 4.4. Plano de las configuraciones conceptuales del Enfoque Teórico..... | 101 |
| 4.4.1. Calidad total | 103 |
| 4.4.2. Invención y Reinención de las Organizaciones | 115 |
| 4.4.3 Etica Organizacional | 120 |
| 4.4.4 Cultura y pluriculturalismo | 130 |
| 4.4.5 Nuevos Entornos Organizacionales | 139 |
| 4.4.6 La Administración en la Globalización | 144 |

| | |
|---|-----|
| 4.5. Plano del Sujeto Organizacional | 153 |
| 4.5.1. Calidad Total | 155 |
| 4.5.2. Invención y Reinención de Organizaciones..... | 161 |
| 4.5.3. Etica Organizacional..... | 166 |
| 4.5.4. Cultura y Pluriculturalismo | 173 |
| 4.5.5. Nuevos Entornos Organizacionales..... | 179 |
| 4.5.6. La Administración en la Globalización | 185 |
| 4.6. Plano de la racionalidad presente..... | 193 |
| 4.6.1. Calidad Total | 197 |
| 4.6.2. Invención y Reinención de Organizaciones..... | 203 |
| 4.6.3. Etica Organizacional..... | 213 |
| 4.6.4. Cultura y Pluriculturalismo | 222 |
| 4.6.5. Nuevos Entornos Organizacionales..... | 228 |
| 4.6.6. La Administración en la Globalización | 233 |
| 4.7. Plano de la relación Teoría-PrácticaSocial (el poder)..... | 240 |
| 4.7.1. Calidad total | 241 |
| 4.7.2. Invención y Reinención de Organizaciones..... | 246 |
| 4.7.3. Etica Organizacional..... | 249 |
| 4.7.4. Cultura y Pluriculturalismo | 252 |
| 4.7.5. Nuevos Entornos Organizacionales..... | 256 |
| 4.7.6. La Administración en la Globalización | 263 |

CAPÍTULO V

Los nuevos Enfoques Teóricos de la Administración, en el campo social, cultural y económico

| | |
|--|-----|
| 5.1. Las prácticas gerenciales actuales como lo concreto de las Teorías Administrativas en sus nuevos enfoques: Del discurso Epistemológico a la aplicación..... | 269 |
| 5.2. La adaptabilidad en economías emergentes: la realidad venezolana | 272 |
| 5.3. Un aprendizaje de lo tradicional..... | 274 |
| 5.4. El dominio y control en las organizaciones venezolanas..... | 277 |

| | |
|--|-----|
| 5.5. La transición de paradigmas en las organizaciones | |
| Venezolanas | 282 |

CAPÍTULO VI

Reflexiones sobre el Saber Administrativo en el Nuevo Contexto

| | |
|---|-----|
| 6.1. ¿Hacia donde se orienta la Administración? | 291 |
| 6.2. El espiral hermenéutico Administrativo | 306 |

| | |
|---|------------|
| Referencias Bibliográficas | 321 |
|---|------------|

Introducción

Las Ciencias Administrativas, en las últimas décadas, han tenido una serie de mutaciones y transformaciones acordes con los cambios evidentes en todos los órdenes a nivel mundial. A través de esta investigación se aborda lo concerniente a su discursividad y paradigmas desde un punto de vista epistemológico, involucrando para ello lo que el autor Stoner J. y su equipo investigativo (1996) han denominado el enfoque del Compromiso Dinámico. En el mismo se agrupan temáticamente las diversas corrientes que sirven de soporte a la Gerencia actual: *Calidad Total, Invención y re-invencción de Organizaciones, Etica Organizacional, Cultura y Pluriculturalismo, Competitividad y Nuevos Entornos Organizacionales; Administración y Globalización.*

Estos cambios se contextualizan dentro de lo que ha sido denominado por diversos autores entre ellos: Bell, D. (1973), Touraine, A. (1973), Nishiwaki T. (1993), Lyotard, F.(1994), Drucker P. (1994), Castells M. (1996), como: *Sociedad informacional, Sociedad Post-industrial, Sociedad del Conocimiento, Sociedad Creativa, contexto posmoderno, Sociedad Post-capitalista,* y otros términos similares. Independientemente de la perspectiva que se le observe, en la Administración emerge un nuevo paradigma y otra discursividad, Kuhn T. (1975); Foucault M. (1990).

Esto conlleva al estudio de estos aspectos en el campo administrativo, involucrando su praxis y su teoría, tomando en cuenta para ello

de manera analógica lo planteado en las Ciencias Sociales por algunos teóricos (Morín, E. 1990).

Se considera como aporte fundamental de esta investigación y motivación principal para su realización la identificación a través de un análisis, de los componentes caracterizantes clave de los enfoques teóricos en estudio de modo que permitan la comprensión e interpretación del discurso contenido en los mismos, lo que a su vez da cabida a la deconstrucción discursiva, generando un aporte teórico como primer intento para la conformación de una Teoría Crítica de la Administración contextualizada en atención a la realidad presente en cada país, especialmente en los llamados en vías de industrialización, en un mundo que se mueve dentro de lo Global y lo local, de lo ubicuo y el tiempo real, en el marco de lo que se ha categorizado, entre otras denominaciones, *Sociedad Informacional*, para definir un modo de vida, un modo de producción, una cultura, una práctica de vida, una episteme, además de un sinfín de rasgos y evidencias que le son concernientes.

En este sentido en la presente obra en su Capítulo I, se aborda la conformación del Pensamiento Administrativo, su fundamentación teórica, que involucra acerca del carácter científico de la Administración, la categorización de *teoría y enfoques*, hasta lo concerniente a los llamados factores del poder dentro del campo administrativo, igualmente se plantea a manera de una arqueología lo comprendido desde la aparición del llamado *taylorismo* hasta lo que se ha denominado la *Sociedad Informacional*, se busca introducir a las categorías que describen la problematización de lo que se investiga, sus elementos, interrelación de los mismos, su evidencia en las Teorías Administrativas, su concreción en las Prácticas Gerenciales, discursividad y parámetros epistémicos implícitos que van siendo enunciado. A continuación en el capítulo II, se contextualiza el marco histórico en el cual se hacen evidentes las mutaciones y transformaciones presentes en el mismo, para luego enunciar algunos rasgos característicos de la Administración y las Organizaciones en ese proceso de transición epistémica. Seguidamente en el Capítulo III, se dilucidan algunos enunciados discursivos generales distintivos de las corrientes del mencionado Enfoque del Compromiso Dinámico aportadas por diferentes autores en algunas de sus obras, entre ellos: Deming W.E. (1989); Hammer M. y Champy, (1993);

Peters T. y Waterman R. (1984); Taylor C. (1991), Porter M. (1980), Ohmae K. (1992), que se consideran una expresión representativa del contexto emergente, y que permiten a través de su análisis, la generación de los aportes en la presente Tesis Doctoral.

Por otra parte en el capítulo IV, se indica la perspectiva interpretativista, cualitativa, dentro del paradigma inductivo-interpretativo, bajo la concepción hermenéutica-dialéctica, desde la cual se desarrolla esta obra, de tipo teórico-documental, señalando algunos de sus fundamentos filosóficos (Habermas, J. 1990), (Gadamer, H.G.1988), y los preestablecidos parámetros epistemológicos para el análisis de la información. Finalmente se realiza el análisis de las diversas corrientes que conforman el Enfoque del Compromiso Dinámico, a través de los parámetros epistemológicos, establecidos para tal fin.

Posteriormente, en el capítulo V, a través de una analítica interpretativa etnográfica se escudriñan elementos de tipo epistemológico que explican la realidad organizacional en Venezuela, y en que medida, se ha ido construyendo el discurso de la Administración en Venezuela.

Finalmente en el capítulo VI, se enuncia a manera de conclusión no definitiva, una serie de argumentos que conllevan al inicio de la conformación de una teoría crítica de la Administración, contextualizada para Venezuela, considerando las múltiples construcciones de su realidad organizacional. Tomando como referencia los cambios evidenciados en la Administración, a través del análisis de sus parámetros epistemológicos implicados en sus enunciados teóricos.

CAPÍTULO I

Antecedentes y Conformación del Pensamiento Administrativo. Fundamentación Epistemológica

1.1. Una Arqueología de la Administración.

Es sorprendente la relación que se da entre los cambios en las diferentes etapas civilizatorias y la Administración.

Basta darse un repaso por la historia en la antigüedad y se observan los siguientes matices: Desde que el individuo era nómada, siempre a pesar de su nivel rudimentario, buscó organizarse, de forma tal que pudiera lograr el sustento para su grupo Familiar o Comunidad. Es así que se conforman las estructuras políticas, traducidas en tribus y Clanes donde la organización tuvo papel importante e implícito en ella el proceso Administrativo completo. Así la aplicación o la ejecución del proceso administrativo se ve tanto en el Código de Hammurabi, donde ya se había implementado una especie de gestión estratégica con énfasis en el control y el área de responsabilidad. De igual forma la actividad administrativa se visualiza en la historia bíblica, precedente fundamental de las tres religiones monoteístas más importantes del mundo: Judaísmo, Cristianismo e Islamismo.

En los diferentes libros del antiguo testamento se refleja el sentido de la Gestión Administrativas expresado esto, en una estructura organizacional que servía de soporte a una Sociedad eminentemente religiosa, muchos de los libros mencionados eran reflejos de la concreción del proceso Administrativo. Entonces si se consi-

deran algunos aspectos de dicha literatura se tendrían los siguientes aportes:

- El libro del Deuteronomio. Estableció principalmente el Sistema judicial para el pueblo judío, lo cual era la base del resto de las interacciones en dicha sociedad. También abarcaba la reglamentación de las actividades del rey y del ejército, relaciones con los esclavos, salarios, préstamos, pesas y medidas, en otras palabras, dentro de la cultura hebrea, daba directrices para la gestión Administrativa tanto pública como de los particulares.
- El libro del Éxodo. Se conforma a Israel como nación teocrática y se normativizan las actividades de los sacerdotes, se plasman los llamados diez mandamientos de la Ley de Dios. Este libro es fundamental para la civilización Humana pues de allí parten las bases para las culturas subsiguientes que se fundamentaron en sus principios. Ubica a los sacerdotes en su carácter de líderes de dicho estado.
- El libro de Números. Se hace una relación de las personas (Varones) disponibles para el Ejército (a manera de nómina) y como se organizaron logísticamente para acometer la Empresa de llegar a la Tierra prometida.

Este sencillo resumen de algunos aportes del Judaísmo a las Ciencias Administrativas no agota ni reduce el invalorable agregado de dicha cultura a las mismas, aún dentro del contexto de la Posmodernidad. No se puede obviar la gran influencia de la ética Judeo-Protestante en la conformación de la Administración (tal como se ampliará más adelante).

En este orden de ideas, también es importante incluir lo propio de las civilizaciones Romana, Griega, Egipcia y China respectivamente en cuanto a la gestión de los recursos de las instituciones, es así como se va desde las organizaciones con una especie de descentralización, el inicio de la gerencia gubernamental, todo ello reflejado en las grandes empresas acometidas por dichas culturas.

Siguiendo lo planteado por George C. (1992) en el período de transición entre la Antigüedad y el Renacimiento, también se dieron avances significativos en este sentido.

Se entremezclan criterios y opiniones en el cual se concilian intenciones para lograr una sociedad más organizada y justa así como por otra parte propiciar que quienes dirigían su gobierno desarrollen las cualidades necesarias para ese cometido.

En el marco del siglo XVIII, nace la revolución Industrial, lo cual conlleva a la búsqueda de métodos más adecuados para la Administración de los recursos, es así que de aplicación de elementos sencillos de Gerencia, se fue llegando a los requeridos por las organizaciones que emergían del mencionado cambio en las concepciones acerca de las mismas abordando de esa manera a los primeros enunciados formales de las Ciencias Administrativas. De esa manera se consiguen algunos precursores, entre ellos James Steuart (1767), quien pretendía hacer un esbozo de lo que debía ser la gestión de un estadista en lo referente a la política económica de una nación determinada., al igual que Adam Smith (1776), con su estudio de la Economía de la Producción, indudablemente marcarán la pauta en lo concerniente a la consolidación de las Ciencias Administrativas.

1.2. Fundamentación Teórica.

El estudio del Discurso y la generación de Conocimiento en una Disciplina determinada, adquiere relevancia en cuanto permite su mejor comprensión e interpretación de sus postulados, justificándola así en su práctica social.

Ahora bien, dentro de este proceso de estudio y análisis adquiere relevancia una serie de términos que va a permitir el logro de este conocimiento mas a fondo de las Teorías objeto de investigación, en esta ocasión referidas al Pensamiento Administrativo en el contexto de la Sociedad Informacional.

De manera, se toman en cuenta los enunciados representativos de las diversas corrientes de la Administración en la contextualización señalada, desglosando de allí sus características y sometién-dolas a una revisión y análisis. De esa forma se busca palpar como ha sido la producción de conocimiento en esta disciplina, expresada o implícita en su Discurso.

En esa medida, esos constructos explicativos estructurados que conforman las Teorías con sus diversas corrientes o enfoques, que

a su vez se regirán por esquemas conceptuales y de acción de aceptación general (paradigmas), generan la *episteme o reglas generales o inconscientes*, como evidencia del poder y que sustentan el Discurso o Conjunto de Enunciados que caracterizan a un campo determinado del Saber, en este caso en relación a las Ciencias Administrativas.

A continuación se señalan algunos componentes del marco teórico referencial, el cual en el desarrollo de la investigación será analizado desde el punto de vista epistemológico, usando una serie de parámetros epistémicos, los cuales dilucidarán como ha sido la producción de conocimiento en la Administración presente en su Discurso.

1.2.1. ¿Es la Administración una Ciencia?

En relación a las Ciencias Administrativas tenemos en primer lugar que en relación a su definición, consideramos a algunos autores como referentes importantes para abordar nuestros planteamientos.

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. Igualmente denota el carácter inexacto, incierto que caracteriza a las ciencias sociales, campo al cual pertenece la Administración.

De la misma forma podemos enunciar las definiciones de otros autores:

Por ejemplo, Drucker (1999) 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...(p. 3-5)

En esta tajante afirmación, Drucker (Op. Cit.), por una parte define a la Administración como una Ciencia Social, así como enfatiza que se fundamenta en suposiciones o respuestas más que en rígidos principios, y por la otra establece una clara diferenciación en las Ciencias Naturales. Estableciendo la incomparabilidad de

ambas ciencias en el sentido de una reducir a la otra por cuanto se fundamentan en perspectivas diferentes.

En este sentido, también se trae a colación el comentario de Armas y Malavé (2000), acerca del carácter científico de la disciplina concerniente a la Gerencia:

...La proliferación de modas se ha atribuído 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 ésto 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 pareciera que se pretende evaluar a la disciplina social 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 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 de diferentes racionalidades, tal como lo expresa Schvarstein (Op. Cit):

... 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 se integra, y es lo que se ha visto a lo largo de la historia del Pensamiento Administrativo.

Igualmente estas mismas descalificaciones provienen de los mismos sectores que pretenden instrumentalizar literalmente los enunciados de los gurúes, 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 auto-crítica 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 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 "cientificidad", aunque este término deba usarse en forma analógica... (p.31)

Bajo esta contextualización, la Administración se puede enmarcar dentro de esta definición, 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).

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.

1.2.2. Acerca de las Teorías y Enfoques de la Administración.

Esta investigación aborda al discurso epistemológico de las Ciencias Administrativas, y por lo tanto es importante discernir algunas categorías conceptuales que permiten facilitar la interpretación en la lectura de la obra.

En primer lugar se hace referencia a la conceptualización de la Teoría, para estos efectos se considera el concepto de Sánchez (1979):

...Teoría: Sistema de constructos y relaciones intervinculadas y abstractas que se propone explicar aspectos particulares de las conductas y ofrece predicciones verificables acerca de ésta. Para efectos de su uso como instrumento científico presenta las siguientes propiedades:

- Produce orientaciones: la posibilidad de estudiar los fenómenos desde diferentes ópticas.
- Toda disciplina, se conforma con una estructura de conceptos ligados a procesos y objetos en un contexto de estudio determinado, referido a fenómenos específicos, estableciendo una uniformidad a partir de la formación de los enunciados.
- Sintetiza el conocimiento acerca del fenómeno en estudio.
- Permite visualizar los ámbitos no investigados aún...(p.14-19)

Este concepto conlleva al enfoque tradicional positivista, no obstante algunos de sus componentes se pueden tomar para el paradigma vigente, sobre todo lo referido al fenómeno respectivo, en este caso el fenómeno administrativo, donde coexisten tanto la perspectiva positivista como la interpretativista, en cuanto a la concepción de la construcción de la realidad.

Por otra parte, también se toma la conceptualización de Koontz y Wehrich (Op. Cit) dentro del ámbito de la Administración:

...La teoría es un agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes que dan una estructura o vinculan un área importante del conocimiento. Por lo tanto 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... (p. 11)

Esta concepción al igual que la primera se orienta a la conformación de un grupo de enunciados que han ido tomando cuerpo desde el punto de vista en cuanto a la comprensión, interpretación y aplicación en el ámbito organizacional y administrativo, sentando la base para el Pensamiento Administrativo, producto de esa interrelación dialéctica-hermenéutica de teoría-práxis.

Para afianzar más, se citan a otros autores en su versión acerca de lo que es teoría:

De acuerdo a Sartori (2000):

...Ahora bien, cuando se entiende globalmente por teoría todo lo que no es práctica, el significado de este término se vuelve coextensivo al de vida mental. Más precisamente, teoría no será sola-

mente la teoría racional sino también la irracional (que es siempre un hecho mental y no volitivo): no será sólo el discurso cognoscitivo (ya sea filosófico o científico), sino también el no cognoscitivo. Frente a la práctica, son teorías no solamente las teorías “verdaderas” (correlativas a un discurso cognoscitivo), sino igualmente las teorías “no verdaderas”; puesto que estas últimas son también un producto mental.... (p. 96)

Este autor resalta principalmente que Teoría es producción mental indiferentemente sea ésta la que se conoce como científica o no, dependiendo esto, al entender, de lo que interpreten sus interlocutores, en función de su perspectiva.

Otra versión de teoría es la que presenta Chalmers (1998):

... Según la concepción inductivista de la ciencia, la sólida base sobre la que se construyen las leyes y teorías que constituyen la ciencia está formada por enunciados observacionales públicos y no por las experiencias subjetivas privadas de los observadores individuales.

Evidentemente, las observaciones que efectuó Darwin durante su viaje en el Beagle, por ejemplo, no habrían tenido las consecuencias que tuvieron para la ciencia si hubieran seguido siendo experiencias privadas de Darwin. Sólo se convirtieron en observaciones relevantes para la ciencia cuando fueron formuladas y comunicadas como enunciados observacionales susceptibles de ser utilizados y criticados por otros científicos.

La concepción inductivista exige la derivación de enunciados universales a partir de enunciados singulares mediante la inducción...

Tanto el nombramiento inductivo como el deductivo conllevan relaciones entre diversos conjuntos de enunciados, y no relaciones entre enunciados por un lado y experiencias perceptivas por otro... (p. 46-47)

Se aprecia la connotación interpretativista del citado autor por una parte y por la otra de igual manera que Sartoni, conceptualiza como teoría a un conjunto de enunciados, en este caso a partir de los particulares pero que son dados a conocer o son conocidos por los interlocutores.

Por otra parte De la Garza (1999) acota:

...En cuanto al concepto de teoría, en su versión positivista más desarrollada era asimilada a lo inobservable que requería de reglas de correspondencia para conectar conceptos e hipótesis teóricas con indicadores y datos empíricos. Sin embargo, la discusión post-estructuralista y analítica que partió de los setenta y que ahora es una de las que predominan, cuestiona la distinción entre teórico y observable...

Es decir, las teorías pueden tener términos inobservables junto a otros observables, así como incluir elementos del lenguaje común junto a otros que no lo sean.

Es decir, en las concepciones actuales, las teorías más que sistemas de enunciados se asemejarían a redes e implicarían perfiles entre términos más o menos teóricos con grados diversos de claridad en sus significados y sus relaciones.

Una alternativa al concepto tradicional como sistema de hipótesis relacionado entre sí en forma deductiva es el de Configuración...: un concepto posee contenido a priori, antes de ser unificado; una configuración es un arreglo de características que se extraen de la misma realidad, es decir es un resultado más que un a priori que se somete a unificación.

... La vía conceptual... de la configuración es la de planteamiento amplio y abierto de dimensiones, sin constituir un solo concepto, referidos al problema que interesa y donde sus relaciones o exclusiones no se conocen a priori. Tampoco se trata de un punto de vista empirista, por el contrario se parte de las teorías en juego, aunque no de una sola de ellas para no cerrar opciones... (p. 130-131)

Se adhiere el autor de este libro a esta concepción propia del contexto emergente, que contempla elementos que los autores citados precedentes ya han mencionado y que De la Garza integra con el concepto de Configuración deduciendo, de la misma forma, que dado el carácter dinámico y cambiante de las Ciencias Sociales, se consideran los hechos que van apareciendo en esa realidad.

Por extensión, las Teorías de la Administración no escapan a esta situación y es lo que van expresando los diversos autores que se han tomado para el análisis de algunas de sus obras en la presente investigación. Allí se observan diferentes niveles de enunciados y que van conformando una gran totalidad dando cabida a lo que se va definiendo como el cuerpo del Pensamiento Administrativo.

Otra categoría que es importante es la referida al Enfoque, en ese sentido se presenta la expuesta por Moreno (1995) quien la define en los siguientes términos:

... Análisis de un problema o asunto, para cuyo conocimiento adecuado, es necesario orientar en manera pertinente los instrumentos cognoscitivos, es decir acomodarlos a la manera que se hace con una lente para fotografiar con precisión un objeto, según el ángulo y la distancia requeridos. El tipo de Enfoque depende de las intenciones de quien enfoca y en buena parte de su voluntad. En el contexto del conocimiento, si no se identifica con mentalidad, individual o grupal, está constituido por los presupuestos conceptuales y actitudinales con que el conocedor accede al objeto.... (p. 45)

Se interpreta, como la perspectiva desde la cual el sujeto cognoscente se ubica acerca de su objeto.

Igualmente, se trae a colación el concepto de enfoque científico aportado por Koontz y Weihrich (Op. Cit.):

...El enfoque científico requiere primero de conceptos claros: imágenes mentales de cualquier cosa formadas mediante generalizaciones a partir de particularidades. Estas palabras y términos deben ser exactos, pertinentes a lo que se está analizando e informativos, tanto para el científico como para el practicante... (p. 11)

Refiere al enfoque, generalizaciones que vienen o agrupan evidencias de particularidades que viene a interpretar como desde la óptica subjetiva del intérprete u observador.

Este concepto se complementa a nuestro criterio con el de Corriente, que va a referirse de acuerdo a Graterol (1996, p. 39-40) a que las corrientes de pensamiento o teóricas, están formadas por los paradigmas concernientes, van a comprenderlos.

“Permitiendo, desde el punto de vista teórico y metodológico, investigar e interpretar lo dado y construir nuevas teorías...”

A nuestro criterio vendría a ser un enfoque teórico específico, dentro de un conjunto de *epistemes* determinado, propiciando la interpretación de una realidad desde esa perspectiva, o una variación de un enfoque determinado. Pese a que algunos autores los

usan diferenciándolos, para efectos de esta investigación se consideran sinónimos los términos *enfoque teórico y corriente*.

Por su parte Valles (1999), establece la diferenciación entre perspectiva y paradigma:

...En conclusión, cabe hablar de paradigmas y perspectivas, distinguiendo ambas expresiones. Es decir, aunque en ocasiones, o por algunos autores (Ibáñez entre otros), se usen ambos términos indistintamente con el significado del primero (paradigma), cabe distinguirlos y aquí se sugiere su distinción.

Un paradigma suele englobar varias perspectivas teórico-metodológicas, y además se caracteriza por una serie de principios o supuestos generales (ontológicos, epistemológicos, metodológicos). Las perspectivas podrían denominarse también, si se prefiere paradigmas de rango inferior o miniparadigmas... (p. 52)

Tal como se puede ver son conceptos entrelazados y que de una u otra forma van a dar cuenta de la construcción de una realidad dada y por ende las construcciones teóricas de una disciplina determinada.

Complementaremos con el concepto de paradigma de Moreno (Op. Cit.) quien parafraseando a Kuhn acota:

Es una estructura coherente, constituida por una red de conceptos a través de los cuales ven su campo, los científicos de creencias metodológicas entrelazadas que permiten la selección, evaluación y crítica de temas, problemas y métodos, de compromisos entre los miembros de una comunidad científica, todo lo cual implica una definición específica del campo de la Ciencia correspondiente y se expresa en una tradición orgánica de Investigación. (p. 35).

Este concepto es de suma importancia, dado que las teorías van expresando la discursividad generada por la episteme en el contexto señalado y que el mismo Moreno (Op. Cit.: 52), complementa en relación a su vinculación con *paradigma*: "Ello es así porque no hay propiamente signos de la episteme, dado que ni los conceptos, ni los paradigmas, ni los lenguajes son causados por la episteme. Nacen en ella, en su su horizonte, pero no por ella..."

Es todo un sistema de convergencia o de confluencia de elementos que en nuestro criterio se complementan un unos con otros.

Por su parte Morin (2002) también esboza su concepción de paradigma: "Doy a la palabra paradigma el sentido siguiente: la relación lógica entre los conceptos clave que regulan todas las teorías y discursos que dependen de él..."

De una forma u otra forma esta óptica moriniana acerca del paradigma involucra a la categoría de teoría y discurso como parte del mismo.

También agregamos el concepto de paradigma científico de Martínez (Op. Cit.), quién afianzándose en Morín sostiene que:

...Un paradigma científico puede definirse como un principio de distinciones-relaciones-oposiciones fundamentales entre algunas nociones matrices que generan y controlan el pensamiento, es decir, la constitución de teorías y la producción de los discursos de los miembros de una comunidad científica determinada... (p.18)

Es una concepción, que adviene de recientes discusiones acerca de la concepción kuhniana del paradigma y que al igual proviene de la nueva episteme del contexto emergente y que está presente en el proceso de construcción y formación de conceptos que conllevan a la conformación de las teorías. Tal como se explica a continuación desde la visión foucaultiana, pero que le agregaríamos la *epifenomenología* del poder reflejada en la discursividad y en el paradigma.

En este sentido Foucault (1990) nos describe como es esa formación de los conceptos, que nosotros asumimos como la construcción de la teoría:

...Estos elementos cuyo análisis se propone son bastantes heterogéneos.

Unos constituyen reglas de construcción formal, otros hábitos retóricos; unos definen la configuración interna de un texto; otros los modos de relaciones y de interferencia entre textos diferentes; unos son característicos de una época determinada, otros tienen un origen lejano y un alcance cronológico muy grande. Pero lo que pertenece propiamente a una formación discursiva y lo que permite delimitar el grupo de conceptos, dispares no obstante, que le son específicos, es la manera, por ejemplo, en que la ordenación de

las descripciones o de los relatos está unida a las técnicas de reescritura, la manera en que el campo de memoria está ligado a las formas de jerarquía y de subordinación, que rigen los enunciados de un texto; la manera es que están ligados los modos de aproximación y de desarrollo de los enunciados y los modos de crítica, de comentarios, de interpretación de enunciados ya formulados, etc. Este haz de relaciones es lo que constituye un sistema de formación conceptual... (p.96-97)

Es lo que va constituyendo la elaboración de una construcción teórica; donde van confluyendo múltiples elementos, convergiendo discursividad, enunciados, todos ellos involucrados en una episteme determinada, en esta situación referida a la Administración, a la formación y transformación en sus argumentos teóricos, dando cabida a los nuevos enfoques del pensamiento Administrativo.

Ahora bien la discursividad presente como la expresión de las epistemes vigentes, influyen en estas construcciones teóricas, en ese sentido definimos en primer lugar al *Discurso* desde la perspectiva de Foucault (1990:181): "...Conjunto de los enunciados que dependen de un mismo sistema de formación, y así podré hablar del discurso clínico, del discurso económico, del discurso de la historia natural, del discurso psiquiátrico..."

Y es así entonces que ese sistema de ideas homogéneas, que no excluye a lo heterogéneo, va conformando la teoría y que en ello se va involucrando también la mencionada episteme que Moreno (1995) define como:

...Son las reglas generales o presuposiciones epistémicas inconsistentes que rigen el discurso general de la cultura en un período histórico determinado, reglas que insensiblemente cambian con el tiempo. Implica la no permanencia del Discurso sino conjuntos de reglas epistémicas que lo definen en un momento histórico y que al cambiar constituyen otro Discurso ...(p. 37)

A lo que agregamos que este concepto va alineado con un sistema de dominación ya sea a nivel global o sus extensiones a nivel de las organizaciones.

Es oportuno referir a la divergencia existente entre los que sostienen que la *episteme* se ubica entre la interacción de unos con la

dominación y para otros con la *libertad*, en el primero referido en la organización del comportamiento normativizado o controlado, tanto a nivel global (Estado) o a nivel específico (Organizaciones); en el segundo a la libre escogencia o asociatividad a discreción de la persona, quien es libre de supeditarse al dominio de una Institución determinada o no.

No obstante el análisis realizado en el Capítulo V evidencia esta circunstancia en las corrientes Administrativas en estudio.

Por su parte Moreno (Op. Cit.), sostiene que:

...Ciertamente la episteme, como dice Foucault, está en el discurso, ¿pero es del discurso?.

El discurso depende de la epísteme pero no la epísteme del discurso. La epísteme es aislable no sólo de cada discurso sino también de todo el discurso y de todo por ella regido. La epísteme no es discursiva, aunque desde el principio genera discurso y sólo generando discurso es epísteme.

No es válido sin embargo e converso: el discurso no genera la epísteme ni la rige. En él la epísteme se va produciendo y articulando a lo largo de un proceso histórico... (p.38)

A esta cita le agregaríamos igual que a la precedente, que en cuanto a ésta episteme, no hay que olvidar que está supeditada a las tramas del poder que adecúa el discurso al interés específico en su situación de dominación y que en ese mismo modo se irá produciendo el conocimiento dentro de esas mismas concepciones epistémicas, lo cual nos lleva al ámbito epistemológico.

Al respecto dentro de la configuración conceptual que hemos venido haciendo se trae el concepto de Epistemología, formulado por Damiani (1997):

Es la disciplina que privilegia el análisis y la evaluación de los problemas cognoscitivos de tipo científico; es una actividad intelectual que reflexiona sobre la naturaleza de la ciencia, sobre el carácter de sus supuestos. La epistemología analiza, evalúa y critica el conjunto de problemas que presenta el proceso de producción de conocimiento científico. (p. 29)

Involucra incluso el estudio de la episteme que se ha ido configurando en un período determinado, en esta investigación se referiría a algunos de los parámetros epistémicos presentes en las diversas corrientes de las Teorías Administrativas en el contexto que se señala.

Igualmente se trae a colación la definición de Epistemológico, también de Damiani (Op. Cit.):

Lo referente a la Epistemología. Así por ejemplo, las cuestiones que conciernen a la definición y la caracterización de los conceptos científicos, el problema de la construcción de los términos teóricos de la ciencia, las concepciones metodológicas, las condiciones operatorias y técnicas del proceso de investigación, la naturaleza de las leyes científicas, la estructura lógica y la evolución de las Teorías científicas, la contrastación empírica de las hipótesis teóricas, la cuestión de las relaciones entre ámbitos teóricos y ámbitos empíricos, la posibilidad de una lógica inductiva, la naturaleza de la explicación científica, la fundamentación del conocimiento, la búsqueda de la verdad son, por definición problemas epistemológicos y el análisis de estas cuestiones recibe el nombre de Epistemología o Filosofía de la Ciencia. (p. 29)

En este concepto nos afianzamos sobre todo en lo referente al problema de la construcción de los postulados teóricos de las Ciencias Administrativas, sus cambios y rupturas dentro del contexto en estudio, partiendo de la interpretación del discurso expresado en algunas de las obras representativas de las presentes corrientes de Pensamiento de la Administración.

Por otra parte habiendo dilucidado lo concerniente a alguno de los elementos conceptuales presentes en la conformación de Teorías tales como, teoría en sí, enfoque, corriente, episteme, discurso, paradigma, epistemología, epistemológico, etc., nos referiremos al esquema del Desarrollo en orden cronológico de los enfoques teóricos de la Administración, de acuerdo a lo planteado por Stoner (Op. Cit.: 34) quien los organiza secuencialmente de la siguiente manera:

- Por escuelas de Pensamiento en su primera fase: La escuela de la Administración Científica, la escuela de la Teoría Clásica de la Organización, la escuela Conductista y la escuela de la Ciencia de la Administración.

- En su segunda fase por enfoques: el enfoque de Sistemas, el enfoque de Contingencias y finalmente el *Enfoque del Compromiso Dinámico* que constituye el objeto de esta investigación.

Este último enfoque es justificado por el mencionado autor de la siguiente manera:

... Con el propósito de resaltar la intensidad de las relaciones de las organizaciones modernas y la intensidad de las presiones del tiempo que rigen dichas relaciones, hemos llamado el enfoque del compromiso dinámico a esta nueva corriente de la Teoría de la Administración. Nosotros hemos creado el término *compromiso dinámico*.

En momentos en que las teorías cambian, suele ser cierto que lo último que suele pasar es que alguien adjudique un nombre a una teoría nueva.

Usamos el concepto compromiso dinámico para transmitir el ánimo de los conceptos y los debates presentes sobre la administración y las organizaciones...

La palabra *dinámica* —lo contrario de estática— implica cambio, crecimiento y actividad constantes; la palabra *compromiso* —lo contrario de desinterés— implica un involucramiento profundo con otros... (p. 53)

De esta manera Stoner et al, buscan integrar las diversas corrientes administrativas que han emergido en los últimos treinta años, producto de los cambios a nivel general que se han venido dando con las constantes rupturas epistémicas y epistemológicas en el campo de la Administración y las Organizaciones.

1.2.3. En cuanto a los encubiertos del Poder.

Es importante dentro del contexto que se estudia, tomar en cuenta el producto de las interacciones entre los diversos sujetos que interactúan en él y entre ellas, lo relativo al fondo subliminal del ejercicio de poder que es lo que va a permitir que se erijan o no las diversas estructuras epistémicas.

En primer lugar tenemos el concepto de poder de Giddens (1998):

...El poder es la capacidad que tienen los individuos o grupos de hacer que cuenten sus propios intereses o preocupaciones, incluso si otros se resisten a ello.

...El poder es un elemento que forma parte de casi todas las relaciones sociales, como la que existe entre empresario y trabajador.

...La autoridad es el legítimo uso del poder por parte del gobierno.

Legitimidad significa que los que están sujetos a la autoridad del gobierno la aceptan...(p. 434)

Esta concepción nos indica entonces dos sujetos básicos: la omnipresencia del poder en toda institución humana y la consecuente dialéctica entre quien la ejerce y los sometidos con sus diversas implicaciones: dominio, control, coerción, aceptación, resistencia, etc.

Por su parte otros autores, insisten en lo mismo que Giddens, en cuanto a la presencia del poder en la actividad social humana y enfatizan que en cada acto del ser humano, ya sea explícito o de manera tácita, éste se hace sentir por quien lo ejerce. Esto como ya hemos analizado con anterioridad, revelará una racionalidad vinculada entre la epísteme y dominio al contrario de los que la vinculan con la racionalidad de la libertad. Es decir, que no todas las relaciones sociales van signadas por el dominio, pero la interpretación de esto por parte de diversos autores, llevan a que efectivamente, desde la unidad familiar, la Iglesia, el ejército, las organizaciones públicas y privadas son epicentros de poder y quienes lo ejercen invocan su verdad como única y valedera, llevando implícita su intención de mantenerse y permanecer en el mismo.

Por su parte, Echeverría (1998) nos acota en relación a la verdad del poder:

... El criterio de verdad nos ofrece una coartada que legitima nuestras expectativas de ser obedecidos. Al hacerlo, se le niega al otro el espacio en que se pueda fundar la legitimidad de su diferencia con nosotros y el derecho de poder actuar desde sus interpretaciones con autonomía. Al legitimar nuestras expectativas de ser obedecidos, la invocación de la verdad, legitima también las represalias que podemos tomar en caso de que tal obediencia no se cumpla.

La verdad, por lo tanto, le confiere legitimidad al uso de la violencia con el otro; legitima la ausencia de respeto mutuo... (p. 391-392)

Al igual que el primer autor circunscribe el poder a lo que sus detentadores definen como su verdad, la cual no es negociable ni conciliadora. Usando todos los medios para establecerla: sutiles y cruentos a través de sus mecanismos persuasivos o coercitivos.

Esto también conlleva a dilucidar quién efectivamente detenta el poder, porque incluso los sometidos son usados para fortalecerlo o se les abren algunos canales para contactar con el poder que no implica su acceso al mismo, tal como lo expresa Sartori (Op. Cit.):

...En líneas generales, el punto a establecer es que no debemos confundir los resortes del poder o la influencia sobre el poder, con tener poder; así como debemos distinguir el cómo y el dónde se genera el poder político, del cómo y dónde se lo ejerce... (p. 220-221)

De esta forma el poder está bien definido, por quien lo ejerce, al igual que cuáles son sus mecanismos de permanencia. En las organizaciones, las normas, procedimientos, sistemas de valores, llevan una fuerte composición de estos mecanismos, preservando el poder de quien lo detenta y lo ejerce, independientemente del uso instrumentalizado de concepciones generales para lograr hacer más sutil la dominación y el control y que van conformando la epísteme organizacional.

En este sentido nos remitimos a Foucault en cuanto a su visión acerca del poder, en la cual tanto la formación de los discursos como la configuración del saber, hay que estudiarlas a partir de las tácticas y estrategias de Poder.

En esa dirección los enunciados son filtrados, en razón del criterio de quienes dominan, al igual que el discurso es configurado a partir de lo que el poder considere se adecúe a su verdad, y es así que conforman normas, reglas y procedimientos que van inmanentes en las diferentes interacciones sociales, expresadas en su práctica discursiva como reflejo de la epísteme establecida.

Así Foucault (1998) afirma:

... Cada sociedad tiene su régimen de verdad, "su política general" de verdad; es decir, los tipos de discurso que acoge y hace funcionar como verdaderos o falsos, el modo como se sancionan unos y otros, las técnicas y los procedimientos que están valorizados para la obtención de la verdad; el estatuto de quienes están a cargo de decir lo que funciona como verdadero. En sociedades como las nuestras, la "economía política" de la verdad está caracterizada por cinco rasgos históricamente importantes: la "verdad" está centrada sobre la forma del discurso científico y sobre las instituciones que lo producen; está sometida a una constante incitación económica y política (necesidad de verdad tanto para la producción económica como para el poder político), es objeto, bajo diversas formas, de una inmensa difusión y consumo (circula en aparatos de educación o de información cuya extensión es relativamente amplia en el campo social, a pesar de algunas limitaciones estrictas); es producida y transmitida bajo el control no exclusivo pero dominante de algunos grandes aparatos políticos o económicos (universidad, ejército, escritura, media); finalmente, es el envite de todo un debate político y de todo un enfrentamiento social (luchas ideológicas)... (p. 143-144)

En fin, todo un aparataje o maquinaria que permite consolidar y mantenerse en el ejercicio del poder, al igual que hacer del discurso, de la episteme y de la epistemología su extensión. De esta manera realiza, ejecuta, infiltra, impone sutilmente su verdad en los diversos procesos.

De esta forma, todos los actos llevan el sesgo de quienes detentan el poder, dándole hasta los más mínimos detalles del actuar dentro y fuera del ámbito de su control. Y como lo hemos dicho, ésto ha tomado nuevos matices con los cambios acontecidos en los últimos años, propiciando la sutileza en esas estrategias y tácticas del poder, a través de las diversas estrategias que en el caso de las organizaciones, permite el uso adecuado de las nuevas prácticas gerenciales.

En esta Investigación, tenemos en cuenta lo que hemos denominado los encubiertos del poder que están presentes en los diversos planos que hemos tomado para el análisis epistemológico. No obstante en el cuarto plano, revisamos más puntualmente este aspecto. Pero como hemos dicho lo tenemos implícito, evitando pecar de

ingenuos, lo que no hace excluyente otras formas de relacionar a la episteme y a la conformación epistemológica respectiva, que no escapan a esa influencia de imponer verdades: su verdad, tal como lo expresa nuevamente Foucault (Op. Cit., 1981b):

Por verdad, entender un conjunto de procedimientos regulados por la producción, la ley, la repartición, la puesta en circulación y el funcionamiento de los enunciados.

La verdad está ligada circularmente a sistemas de poder que la producen y la sostienen, y a efectos de poder que induce y la pro-rrogan. "Régimen" de la verdad.

Este régimen no es simplemente ideológico o superestructural; fue una condición de formación y de desarrollo del capitalismo.

Y es el que a reserva de algunas modificaciones, funciona en la mayor parte de los países socialistas... (p.145)

De este modo este supuesto acerca del poder se generaliza, y como lo hemos mencionado de manera implícita, permea las diferentes circunstancias que rodea al individuo en sus múltiples y complejas interacciones sociales, quedando de esa forma voluntaria o involuntariamente convertido en un sujeto o un *sujetado*, ya sea bajo una episteme tradicional o en caso contrario la nueva episteme, sino en un régimen de coexistencia de ambas.

1.2.4. Del Taylorismo a la Sociedad Informacional: Fundamentos Epistemológicos de las Ciencias Administrativas.

Para las Ciencias Administrativas es esencial la determinación del piso epistemológico sobre el cual se sustenta, y que no se fundamenta en sí mismo sino en otro discurso que lo legitima.

Es interesante considerar la problemática en la elaboración de conocimientos, buscando entonces por un lado comprender la lógica de un modelo científico y por el otro validarlo, sin embargo en el desarrollo de este proceso existen las diferentes detracciones que buscan impedirlo, como un residual de esos esquemas medioevales e inquisitorios, por ello es que se pudiera observar la estructura de pensamiento, sobre la cual se conforma la Ciencia que atañe al presente estudio.

Haciendo una revisión desde el inicio de la conformación de las Ciencias Administrativas, partiendo de los inmensos aportes proporcionados por la Economía y la Ingeniería en un primer momento y posteriormente la sociología, la psicología, entre otras; se tienen como punto de referencia los postulados Taylorianos, tal como lo indica Philippe Lorino (1993:8), al hacer referencia del nacimiento de la gestión Tradicional, sustentándose principalmente en los siguientes principios: la estabilidad de los mecanismos de eficiencia, el manejo de información perfecta sobre dichos mecanismos por parte del gerente, la equivalencia de eficiencia productiva con minimización de costos y finalmente la equivalente del costo global con el factor de producción dominante principalmente, la mano de obra directa. Pudiéndose interpretar ésto, desde una visión sencilla, que los dos primeros conceptualizan los modelos de liderazgo como un modelo de control: el diagnóstico de eficiencia es exterior al control, la norma está dada y la gestión puede simplemente orientarse al control (conformidad de lo real con una norma preestablecida), dentro de los términos de la racionalidad vigente para el momento. Por su parte los dos últimos definen, un modelo de productividad industrial en donde la eficiencia industrial se identifica con la productividad de un recurso (principalmente mano de obra).

En su momento éstas fueron las bases específicas sobre las cuales se legitimaba la gerencia en la modernidad o Sociedad Industrial.

Los principios de la denominada Corriente Tayloriana y Fayoliana se fundamentaban esencialmente en la experiencia, deslindándose que ésta, generó el conocimiento que pregonaba dicha corriente, pero sistematizada en el método científico (según paradigma vigente), para lo cual oportunamente Elwood Buffa (1977), resume el aporte de Taylor de la siguiente manera:

En esencia, la nueva filosofía de Taylor sostenía que el método científico, podía y debía ser aplicado a todos los problemas de la administración, y que mediante una investigación científica, la administración debía determinar los métodos de trabajo. Formuló cuatro obligaciones nuevas de la Administración, que pueden resumirse como sigue:

El desarrollo de una Ciencia, para cada elemento del trabajo, de un hombre en sustitución de los antiguos métodos basados en reglas prácticas.

La selección, el adiestramiento y el desarrollo científicos de los trabajadores, en vez de la práctica antigua que permitía al obrero escoger sus propias tareas y adiestrarse lo mejor que podía.

El desarrollo de un espíritu de cooperación leal entre el obrero y el patrón, para que el trabajo se ejecutara con los procedimientos científicamente elaborados.

La división del trabajo entre los obreros y los administradores en partes casi iguales, de modo que cada grupo se ocupara de la tarea para la que estuviese mejor capacitado, en vez de la situación anterior en que la mayor parte de trabajo y la responsabilidad recaía sobre los obreros.

Estas cuatro ideas que produjeron grandes reflexiones acerca de la organización administrativa forman parte esencial de las prácticas de organización actual, que resulta difícil creer que en algún tiempo haya existido algo diferente. (p. 22)

Estos son los aportes principales del Taylorismo y tal como lo plantean diversos autores, tanto a Taylor como a Fayol, se les considera como los principales representantes de la Escuela Tradicional, donde ambos aplicaron algunos principios científicos a los problemas de Dirección, sin embargo han sido la base o referencia para los subsiguientes concepciones que se convirtieron en Escuelas, pasando por el Modelo Burocrático de Weber, hasta la ruptura hacia un paradigma más centrado hacia el ser humano: Sociológica, Relaciones Humanas, Teoría de la Organización, entre otras.

Si disertamos sobre estos cambios, siguiendo el discurso Piagetiano, alegamos que la Administración tiende a fundamentarse en una *epistemología paracientífica*, que plantea que ninguna ciencia está definitivamente concluida, y que aparecen nuevos principios en detrimento de otros lo cual lleva acompañado simultáneamente de transformaciones que cambian constantemente los enfoques de ver las cosas, tal como ha venido sucediendo dentro de las Ciencias Administrativas.

En esta sustitución paulatina o repentina de principios, es importante acotar que antes de Taylor, Adam Smith fue quien por primera vez prestó atención a la economía de la producción en su texto *Una Investigación acerca de la Naturaleza y Causas de las Riquezas de las Naciones* (1776), a su vez éste es considerado el primer sistema teó-

rico general y comprensivo de Economía Política además del punto de partida de la Ciencia Económica. En el mismo, se resalta las ventajas sobre la división del trabajo, posteriormente Charles Babbage amplió las observaciones de Smith, y planteó algunos aspectos, acerca de la organización y la economía de la producción, su espíritu investigativo lo llevó poner en duda la eficiencia de muchas de las prácticas existentes, lo cual sintetizó en su obra *Sobre la Economía de Máquinas y Manufacturas* (1832). Lo cual lleva a verlo como epifenómenos del poder.

Tal como lo expone Buffa (Op.cit.: 32) después de las observaciones de Adam Smith y Babbage, la División del Trabajo continuó y se aceleró durante la primera mitad del siglo XX, con la aparición de Frederick Taylor, y sus principios ya previamente enunciados. La aplicación inadecuada de los principios Taylorianos por parte de terceros, conllevó a una errónea concepción de dichos planteamientos, cuando al contrario se hacían necesario y justificable su aplicación en esa época, pero tal como lo sostenía Taylor.

Tomando como referencia lo propuesto por los precursores mencionados sin excluir a otros antecesores, se puede decir, que de allí se derivaron disidentes que generaron a su vez sus propias Escuelas, lo cual enriqueció el campo teórico de la Administración, estructurando así el soporte filosófico que define a las Ciencias Administrativas como tales, contribuyendo a la consolidación del Marco Teórico de su Conocimiento, en medio de la episteme dominante. Es importante acotar que a pesar de adjudicársele a Taylor y a Fayol, la paternidad de la Administración Científica, no es si no después de la segunda década del siglo XX, dentro del marco de la Escuela Sociológica, cuando se le comenzó a atribuir su carácter científico como tal (Gracia, L.,1995: 51), a través del uso de cierta metodología dentro de lo que se consideraba aceptable como científica, de acuerdo al paradigma vigente, tales como: la comprobación de hipótesis, la recolección de pruebas, el uso de estadísticas para recopilar datos sociales de forma sistemática, etc, y de esa manera elaborar conclusiones universales sobre problemas observados en las organizaciones. Esto sin obviar el Isomorfismo de la Administración del Trabajo tayloriana con respecto a la física, en relación al control de las destrezas enmarcadas en un espacio y tiempo determinado, parámetros esenciales en los cuales descansan sus postulados de eficiencia y control.

En las subsiguientes décadas se desarrollan investigaciones, donde se vinculan las estadísticas y su aplicación en el trabajo y la calidad por parte de investigadores, tales como: Walter Shewhart y L. H. C. Tippett, quienes sentarán las bases para el desarrollo e introducción del control estadístico de la calidad que posteriormente se constituirán en el denominado Control Estadístico del Proceso (CEP), base esencial para la filosofía de la calidad total.

Después, dentro de las circunstancias de la segunda guerra mundial se implementó el uso de modelos matemáticos, (Investigación de Operaciones), dentro de las estrategias bélicas, principalmente por los Estados Unidos, y Gran Bretaña. Finalizada la guerra, dichos modelos se aplicaron al proceso de toma de decisiones en las organizaciones en lo que se llamó la Ciencia de la Administración, (Stoner, Op.Cit), hay quienes sustentan que es en esta época cuando la Administración toma el carácter de Ciencia al soportarse sobre las matemáticas, la informática, la cibernética, y las estadísticas, entre otras, y su estatus se elevó por ello, comenzando a respetársele, dentro de los llamados Círculos Científicos.

Todas estas corrientes del pensamiento administrativo se fundamentaron en el paradigma científico tradicional el cual se sustenta según Martínez M. (1996:18) en los siguientes postulados:

- El realismo: el cual sostiene que los objetos físicos existen fuera de la realidad de las personas.
- El empirismo: plantea que la experiencia es fuente de todo conocimiento.
- El positivismo: pregona que el método científico de las ciencias naturales es la única vía válida para el conocimiento y que la ciencia busca hechos.

Sin embargo los cambios y las transformaciones dan cabida a nuevos esquemas que a la larga también tendrán sus bases teóricas y serán impulsores de nuevo conocimiento, es así que se han considerado las rupturas en los diversos órdenes referidas a los llamados modelos civilizatorios y que haciéndose un recuento de los diferentes cambios dentro del ámbito de los mismos, se incluye algunas de sus consideraciones por cuanto acontecimientos tales

como el desarrollo de la tecnología (entre otros) fue muy acelerado y ya en pleno siglo XX adviene el uso de la Microelectrónica con sus ventajas para los procesos que se automatizan y por otra parte la optimización e intensificación de la información.

En ese sentido existen planteamientos de autores, tales como, Murukami y Nishiwaki (1993:52), que sustentan que esta última Era, es una etapa de transición por cuanto se prevé una próxima, en la cual será evidente su énfasis en el conocimiento y la creatividad. Se deduce que el manejo excelente de la información disminuirá el esfuerzo físico y el trabajo será más intangible,

Todos estos cambios trascendentales dan lugar a la necesidad de la amplitud del conocimiento que permita la permanencia en el Mundo interconectado. Se presenta una paradoja donde tecnología y cambios económicos y sociales son interdependientes por lo cual Castells (Op.Cit) plantea:

La tecnología no determina la sociedad, tampoco la sociedad dicta el curso del cambio tecnológico, ya que muchos factores, incluidos la inversión, intervienen en el proceso del descubrimiento científico, la innovación tecnológica y las aplicaciones sociales, de modo que el resultado final depende de un complejo modo de interacción. (p.31)

La llamada informatización de la sociedad, ha complejizado al mundo, el nivel de variedad es mucho mayor, la amplitud discursiva permea la expansión del epísteme.

Esto se vuelve vital en un mundo altamente competitivo donde, si se atiende a la llamada Ley de Ashby, un sistema regulador (Gerencia), debe tener tantas variables como el sistema regulado (Organización), dentro de un mundo sin fronteras donde los diversos actores interactúan como elementos de un todo (de manera natural).

En este mundo tan dinámico se requiere de una visión que pueda tomar lecciones de las diversas concepciones presentes en el plano teórico de modo que toda organización debe ser capaz de adaptarse, aprender y cambiar, enriqueciendo de esta manera al Discurso de las Ciencias Administrativas, gracias al intercambio transdisciplinario que permite las explicaciones desde las diversas perspectivas teóricas dándole cada quien la connotación producto de su subjetividad, epifenómeno del poder.

De esa confluencia de saberes en ese contexto descrito, como episteme, se toman en cuenta, para el ámbito de las Ciencias Administrativas de lo planteado por Maynard y Merhten (1996:79), algunos conceptos ubicados cronológicamente en cada uno de los llamados modelos civilizatorios, tales como: *Maximización de Utilidades*, correspondiente al paradigma de la Sociedad Industrial; la creación de valor correspondiente a la Era del valor y de la Información, incluyendo en ella algunos términos de las corrientes del Enfoque del Compromiso Dinámico, sobre un marco inigualable de desarrollo informático que algunos tratadistas han denominado la tercera revolución industrial, correspondiente a la Sociedad Post-Industrial o Informativa, finalmente llegando hasta la proyección de otro movimiento civilizatorio reflejado en la consolidación de: la globalización, la creatividad, y la competitividad (que algunos han incluido dentro del concepto de la Sociedad Informativa y otros la han enmarcado dentro de la Sociedad del Conocimiento), que son también caracterizadores del mencionado enfoque. Estos conceptos van a la par de la aplicación o concreción de los diferentes postulados de las Ciencias Administrativa. En este trayecto, el Pensamiento Administrativo ha sufrido grandes transformaciones, comprobables en la aplicación de las diferentes prácticas gerenciales que le dan otra panorámica, de lo que debe ser la gestión de los recursos en las organizaciones, dando cuenta de las características de los enunciados discursivos involucrando tanto al sujeto cognoscente como al objeto cognoscible en el proceso de generación de conocimiento, proveniente de las interacciones que se dan dentro de esa permanente dinámica de cambio.

Ese cambio, que se percibe, trasciende a todas las instituciones de una u otra forma, las prácticas gerenciales reflejan los cambios paradigmáticos que se enuncian en las diversas teorías Administrativas que han emergido en ese contexto, tal como lo expone Lyotard (1994; Op.Cit.:13): “Nuestra hipótesis es que el saber cambia de estatuto al mismo tiempo que las sociedades entran en la edad llamada post-industrial y las culturas en la edad llamada postmoderna.”

Esta expresión refuerza el planteamiento de la transformación en las organizaciones como resultado de rupturas epistemológicas de lo macro social y en lo macrocultural, que propiciadas por los quiebres de los modelos civilizatorios.

Esta transición de las Organizaciones hacia la era post-industrial, se ha palpado en las diversas relaciones de los diversos actores de la sociedad, que se sustentan en la informacionalización de los modos de producción. Son cambios semejantes a los ya ocurridos en el pasado, pero se está hablando ya no de la industrialización sino de la Post-industrialización.

Ya en su momento, Touraine (1969) y Bell (1973), habían analizado los cambios sociales y económicos en la sociedad entre la década de los sesenta y los setenta, advirtiendo la nueva era que se avecinaba llamándola Post-industrial. Por su parte Touraine, fundamentó su análisis, en las relaciones de poder entre las clases sociales que acoataba también la aparición de una nueva clase social dominante (los tecnólogos de la información). A su vez Bell, tomando como referencia a los Estados Unidos de Norteamérica, enfoca sus estudios hacia el desarrollo económico e industrial en la Sociedad occidental y de igual forma que Touraine alerta de los Nuevos Paradigmas que se vislumbran en el contexto social y cultural.

Ambos autores enfatizan la relevancia de la tecnología de la información en la Sociedad Post-industrial, con todas sus implicaciones, lo que en los años posteriores algunos estudiosos van a denominar con cualquiera de los siguientes sinónimos: Sociedad de la información o Informacional, Sociedad Digital, Sociedad Interconectada, Sociedad Inalámbrica, aldea global y lo que es más atrevido, sociedad Posmoderna.

Es así como pareciera que se cruzaran los conceptos de Sociedad Post-industrial y Cultura Posmoderna con tres ingredientes (ya mencionados), que les son palpables: más información, más tecnología y más economía del sector terciario, no obstante dentro de esa controversia y polémica se conforman partidarios y detractores que nunca terminarán de ponerse de acuerdo, que Lyotard lo diferenció de manera muy concreta tal como se mostró en la última cita textual. Es la sustitución de Paradigmas que de manera inevitable está presente en la conformación de las Ciencias Administrativas con su trasfondo de transición de una Sociedad Industrial hacia la Sociedad Post-Industrial o Informacional, siendo influenciada por la interacción de dichos paradigmas intervinientes desde las respectivas perspectivas.

Investigadores como Castells (Op.Cit.), mencionan en que medida las diversas interpretaciones en lo referente a la teoría del Post-industrialismo la extendieron al ámbito Social, Político y Cultural y es lo que afirma este citado autor:

Por lo tanto propongo cambiar el énfasis analítico del post-industrialismo (una cuestión importante de previsión Social aún sin respuesta en el momento de su formulación) al informacionalismo. En esta perspectiva, las sociedades serán informacionales no porque encajen en un modelo particular de estructura social, sino porque organizan su sistema de producción en torno a los principios de maximización de la productividad basada en el conocimiento mediante el desarrollo y la difusión de las tecnologías de la información y mediante el cumplimiento de los prerrequisitos para su utilización -fundamentalmente, recursos humanos e infraestructura de comunicaciones-. (p. 232)

Arqueológicamente, las perspectivas apuntan hacia una nueva etapa en la sociedad y un nuevo contexto Cultural que se superpone al desgastado Modelo Civilizadorio Moderno e Industrial, dando paso al Modelo Social y Económico que emerge.

Esta ruptura que se ha venido realizando en el mundo es de tal magnitud que Fernando Mires (1996:17), lo ha definido como una Revolución en los diferentes órdenes; la microelectrónica, feminista, ecológica, política y paradigmática, tanto es que la ha denominado la otra Posmodernidad, en un contexto donde se impone un modo de producción microelectrónico, el cual se fundamenta, tal como lo afirma el mencionado autor, en un conjunto tecnológico que va a imponerse dentro de su racionalidad en el medio en donde se da y que "Organiza, y regula relaciones de producción y de trabajo, pautas de consumo e incluso el estilo cultural predominante de vida".

De esta forma se abre una nueva visión para una nueva cultura (Posmoderna), que se consolida en esa transición hacia la Era Post-industrial para unos y para otros la Sociedad Informacional (inclusive algunos hablan de la Sociedad del Conocimiento, tal como ya se mencionó). Los efectos de este gran cambio se presentan a continuación, dando así paso paulatino a un nuevo paradigma en diversos aspectos, con sus respectivos elementos que van a integrar la estructura cognoscitiva de la Administración en el contexto en estudio.

Sobre lo sustentado por López (Op. Cit.:18); Valles (1997:52) y de cierto modo disertando sus planteamientos para argumentar el presente estudio, se aborda un análisis comparativo, entre los atributos de los paradigmas, de acuerdo a la óptica ya sea de la condición moderna o de la Posmoderna (en los contextos sociales del industrialismo y el post-industrialismo, respectivamente), nosotros lo denominamos el contexto preveleciente. Por una parte el modernismo racionalizado aboga por el empleo de los métodos cuantitativos, busca el positivismo lógico (los hechos y las causas), la observación de los hechos es penetrante y controlada, predomina la objetividad, la perspectiva es desde fuera, se orienta a la comprobación, al resultado, es reduccionista -inferencial e hipotético- deductivo, particularista, asume realidades totales y es el mundo que con sus defectos evolucionará y logrará el progreso y la felicidad.

Por otra parte desde una visión fenomenológica de la Posmodernidad — *se toman en cuenta las argumentaciones ya citadas de Lyotard (Op,Cit.:13) y de Castells M.(Op.Cit.:232) en relación a los términos Posmodernidad, Sociedad Post-Industrial o Informacional respectivamente* — el paradigma epistémicamente emergente, requiere de los métodos cualitativos, se afianza en el fenomenologismo (para la comprensión del sentido de sus realidades), la observación es natural, predomina la subjetividad, la perspectiva viene desde adentro, se orienta al proceso, valida los datos reales que enriquecen, tiene sentido holístico y su realidad la asume dinámica.

Desde el punto de vista de las organizaciones como ya se ha dicho (López, Op. Cit), epistémicamente el contexto emergente va a expresarse entre otras, por un progresivo aplanamiento de las organizaciones, una ética de obediencia fundamentada en las relaciones comunicativas, una racionalidad sustentada por el diálogo y la comunicación, un sujeto deliberante y eleccionario, en consecuencia prevalece un discurso de lo cualitativo o metafísico del mundo.

La implicación del desmoronamiento de la condición moderna referida a lo tangible, a lo palpable en relación a los modos económicos de producción es sencillamente su agotamiento, reflejada entre otras cosas puntualmente y con respecto a las organizaciones de la siguiente manera:

- Desaparición de los tradicionales modelos empresariales: empresas globalizadas.

- Red de información sin ubicación en el tiempo ni en el espacio: Ubicuidad y en tiempo real.
- Organización inteligente; no se produce trabajo, sino información.
- Conexión de Redes Nacionales e internacionales (ciberespacio), dando origen a la sociedad informacional con todas sus hiper-relaciones derivadas.
- La información es el bien principal de uso y de allí del valor de su producción, su distribución y su consumo.

De esa forma el ya mencionado autor López (Op.Cit.; p.29), llama la atención de esos grandes cambios y como este gran movimiento se refleja como un cambio paradigmático en las Ciencias Administrativas, donde las teorías se alimentan de la praxis y viceversa. Ahora bien se propone una teoría, se aplica y se hace una retroalimentación que la enriquecerá, siendo ésto lo que propicia la innovación permanente. Siguiendo a Martínez M. (Op cit), se puede decir que el declinante paradigma científico tradicional centrado en sus ya mencionados postulados había llegado al límite de su utilidad, por lo que urgía la necesidad de otro paradigma, pero había que tener claro:

No es en sus “derivados” y aplicaciones tecnológicas donde se revela su deficiencia, ya que estos a menudo ni siquiera se deducen de la “ciencia”, sino que debido a incontables factores ideológicos y metodológicos, nacen y desarrollan al margen de ella y a veces, contra ella. El agotamiento del paradigma radica no solo en su inconsistencia interna, epistemológica, sino sobre todo, en su incapacidad para dar explicaciones adecuadas e intelectualmente satisfactorias de la realidad que nos circunda y de los fenómenos que percibimos. Y esta incapacidad hace repercutir su esterilidad y pobreza, frena el progreso y avance de los verdaderos conocimientos que necesitamos. (p.21)

Es lo que se ha observado en los últimos 50 años, exhibiendo como ejemplo de lo planteado, el cambio en el mundo industrial, transformando los mercados locales en globales, haciéndolos más

competitivos y esto se logra con la optimización de los recursos, al decir de López (Op.Cit.: 30) y de Schvarstein (Op.Cit.: 35), lográndose esto último con la aplicación permanente de Estrategias Empresariales fundamentadas en Calidad Total, Reingeniería, Just in Time, Benchmarking, Out Sourcing, éstos a su vez conllevan a otras estrategias de gestión tales como la gerencia basada en Actividades (con su instrumento, el sistema de Costeo Basado en Actividad), la Gerencia Basada en el valor (midiéndose a través del valor económico agregado), el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), entre otras para ser más puntuales.

Todas esas estrategias se fundamentan en principios y acciones muy bien definidos, que se complementarán unas con otras y si se observa desde el punto de vista de la Cibernética, no son más que reguladores del volumen de la variedad que se generan interna y externamente dentro de un sistema organizacional complejo y que han de absorber (amplificar o atenuar) esa variedad llevándola al equilibrio en cumplimiento de la Ley de Ashby: la variedad absorbe variedad, dentro de la episteme en transición.

CAPÍTULO II

Las Teorías Administrativas en el contexto de transición hacia la Sociedad Informacional.

2.1. Una nueva caracterización en las Organizaciones.

En el presente capítulo, continuando la arqueología iniciada en el capítulo anterior, se contextualiza el marco histórico en el cual se hicieron evidentes los enfoques teóricos en estudio, señalando las mutaciones y transformaciones que se van dando en el mismo, para finalmente enunciar algunas características de la Administración y las Organizaciones en este proceso de transición desde la Sociedad Industrial hacia la Sociedad Informacional.

2.1.1. Contextualización Histórica.

A partir de la década de los años setenta, se dan innumerables cambios en el orden Político, Económico y Social, tal como lo aprecian Steyard y Gould (1997: 2), dentro de un contexto signado por tres variables: más información, más tecnología y más economía del tercer sector. Todo esto ocurre teniendo como marco histórico una serie de transformaciones en el plano social y político a nivel mundial permitiendo contextualizar al problema, que pueden enumerarse (entre otras) de la siguiente manera:

- El revés militar de los Estados Unidos de Norteamérica en Vietnam.

- Triunfo de la revolución Sandinista en Centroamérica
- Conflictos en el medio oriente: Israel vs países árabes, Irán vs Irak..
- Se impone régimen fundamentalista Islámico en Irán.
- La guerra de las Malvinas.
- Se presentan crisis en los sistemas Financieros a nivel mundial con sus respectivos efectos dominó en las Economías.
- Se observa una mundialización del crimen y el terrorismo organizado.
- Se palpan problemas Ecológicos provenientes de la contaminación en gran escala.
- Se dramatiza el problema de la Deuda Externa, sobre todo en los países del llamado tercer mundo.
- Se inicia el desmoronamiento del llamado pacto de Varsovia con efectos importantes:
 1. Unificación de Alemania
 2. Desintegración de la Unión Soviética
 3. Occidentalización de los países ex-satélites de la URSS.

Todos estos cambios impactan a la Humanidad en sus diversos ámbitos: social, económico, cultural. Una innumerable Cantidad de descubrimientos y redescubrimientos incomparables con época alguna signaron el fin de siglo.

Por otra parte tal como lo han planteado diversos investigadores entre ellos Francés (1999:38-39), hay un reordenamiento a nivel mundial, en los cuales los diversos países buscan, insertarse en ese orden en un creciente e intensivo desarrollo tecnológico y científico donde nuevos materiales sustituyen a la tradicional y costosa materia prima, al igual que innovadores procesos, emergiendo de esta manera, conceptualmente, bloques de naciones clasificados en tres categorías:

- Los que se especializan en tecnologías, servicios y manufactura de alto valor agregado: USA, Canadá, Unión Europea y Japón.

- Los orientados hacia la manufactura intensiva en mano de obra y en industria pesada: los nuevos países industrializados; incluyendo en ellos tantos los de Asia, América Latina y Europa del Este.
- El resto de los países son por lo general productores de materia prima, con las consecuentes desventajas que ello conlleva si se carece de la visión requerida.

Estas aparecen entre otras como las circunstancias históricas en las cuales se desarrollaron los enfoques teóricos de la Administración señalados para esta investigación, y que de una u otra forma influyeron en los epístemes que fueron emergiendo.

2.1.2. Mutaciones o transformaciones evidentes en el contexto de estudio.

En este aspecto, se considera a la mutación como un cambio levemente percibido, y a la transformación como un cambio evidente. Los grandes cambios tecnológicos y acontecimientos socio-económicos y políticos incidieron en los mismos. En medio de esa diversidad contextual, donde coexisten múltiples y diferentes realidades, se han notado grandes mutaciones y transformaciones tales como:

- Informatización paulatina de las actividades.
- La robotización informatizada, la cual alcanza su plenitud para las actividades menos accesibles al ser humano:
 - Caso Misión Surveyor al planeta Marte.
 - Cirugía a través de su uso (la microcirugía)
- Alcances de la Biotecnología:
 - Clonación Humana.
 - Recombinación de ADN
 - Proyecto de Genoma Humano.
 - Granjas moleculares
 - Impacto ético - Cultural.

- Incremento de los miembros del Club de los poseedores de Armas Nucleares, incluye países medianamente desarrollados.

En este contexto se dan múltiples fusiones y alianzas estratégicas en el ámbito económico-empresarial, todas ellas, producto de la competencia y la globalización.

Es el momento cúspide para las empresas en el Campo tecnológico, científico y de conocimiento, me refiero a las empresas de Telecomunicaciones, electricidad y electrónica, informática, microelectrónica y biotecnología.

Pero igualmente, el resto de las organizaciones, sustentadas también en las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, se ven compelidas a transformarse en estructuras con predominio de la reducción de niveles jerárquicos.

Es así que las grandes corporaciones tradicionales desaparecen dando lugar a figuras tales como: el achatamiento de las organizaciones, las redes electrónicas, entre otras, mostrando que ya no son las majestuosas estructuras físicas que las identifican, sino sus estructuras de infocomunicación.

Las transnacionales han cambiado sus paradigmas, lo que ha acrecentado su dominio del Mercado Mundial. Es la hora de la globalización y la complejidad. Las nuevas estructuras de producción sustentadas en las Técnicas de Información y comunicación dan pie a cambios en las empresas que a simple vista se ve como una transición de un modo a otro tal como se expone en el cuadro N° 1.

Esto no es más que la adecuación a través de diversas prácticas gerenciales a los grandes Cambios que se han venido dando en función de las nuevas formas organizacionales y de la conformación de los nuevos procesos tal como se puede observar en el Cuadro No 1, dónde aspectos clave para las organizaciones tales como: *el proceso, el tipo de producción, el criterio del control de Calidad, la clase de mercado*, entre otros, van sufriendo cambios en atención a los nuevos requerimientos epistémicos, en atención a los nuevos paradigmas administrativos y gerenciales.

En otras palabras dentro del contexto señalado, se han notado trascendentales mutaciones y éstas a su vez se han hecho palpables en las Ciencias Administrativas.

Cuadro N° 1
Los Cambios en el entorno Empresarial

| Asuntos | Desde | Hacia |
|--------------------|----------------------------|--|
| Procesos | Simples | Complejos |
| Producción | En masa para cubrir costos | Lotes pequeños para satisfacer al Cliente. |
| Calidad | Inspección (reproceso) | Calidad Total |
| Línea de Productos | Reducida | Amplia |
| Costos | Bajos Costos Fijos | Altos Costos Fijos Bajo costo mano de obra. |
| Precios | Sobre costos | Según mercado ROI |
| Ciclo de Vida | Largo | Corto |
| Mercados | Domésticos | Globales |
| Clientes | Estables | Exigentes |

Fuente: Shank, John et al (1995). Gerencia Estratégica de Costos. (p.26). Editorial Norma. Bogotá.

2.1.3. Los cambios percibidos en el ámbito de las Ciencias Administrativas.

El discurso de las teorías Administrativas difundidas a partir de la década de los años setenta, es expresión de los paradigmas coexistentes en la misma y en esa dinámica de cambios presentes en el contexto. El advenimiento de dichos cambios no ha obviado a las Ciencias Administrativas. De esa forma, se nota un desplazamiento de paradigmas gerenciales en el cual se pasa de la gerencia dirigida hacia el producto (Gerencia Tradicional) a la orientada hacia el proceso (Nueva Gerencia). Ahora bien, estos desplazamientos paradigmáticos en las Ciencias Administrativas, se encuentran expresados en las nuevas corrientes del Pensamiento Administrativo, con gran difusión a partir de la década de los años setenta y que sirven de argumento teórico a las distintas prácticas gerenciales, que convergen simultáneamente en el mundo de hoy. Estas corrientes sustentadas por diversos autores reconocidos en los diferentes ámbitos de la Disciplina Administrativa y que James Stoner,

R. Edward Freeman y Daniel Gilbert (1996:53), las han agrupado y denominado, *El Enfoque del Compromiso Dinámico*, temáticamente son las siguientes: *La Calidad; Invención y Reinención de Organizaciones; la Ética Organizacional; Nuevos Entornos Organizacionales y la Administración en la Globalización*.

El mencionado *Enfoque del Compromiso Dinámico* fue denominado así por sus postuladores tomando en cuenta la intensidad de las interacciones organizacionales así como su dinámica de cambio implícita en ellas, dentro de ese trasfondo de rupturas en los diversos campos de la Sociedad, que arqueológicamente hemos tipificado como epifenómenos del poder.

Se muestra en este heterogéneo conjunto de teorías o enfoques teóricos de la Administración ese nuevo perfil de la misma, en el cual convergen desde los más reconocidos teóricos de esta área de conocimiento hasta filósofos e inclusive Científicos Políticos ya que la Administración es parte inherente e integral de la Sociedad Global, por lo tanto no se pueden obviar algunas propuestas, presentes en el debate teórico en el contexto de la Sociedad Informacional, que también concurrirán en el Saber Administrativo tales como, el Pensamiento Complejo, el Enfoque Cibernético y la referida a la Gerencia de la Tecnología de la Información, las cuales forman parte de ese modo cambiante de las organizaciones, convirtiéndose en componentes inherentes en los enunciados del enfoque del Compromiso Dinámico.

Por otra parte estos cambios implícitos en el Pensamiento Administrativo no se pueden ver como un hecho aislado por cuanto parecieran derivarse de esas grandes rupturas que sufren o han sufrido los denominados Modelos Civilizatorios.

Esas transformaciones se van a ir expresando en una serie de reglas que caracterizarán los enunciados de los postulados de las diversas teorías en estudio, es decir la Práctica Discursiva que rige en el contexto, aquí es oportuno traer a colación una definición de Foucault (1978: 198) de la mencionada práctica:

Es un conjunto de reglas anónimas, históricas, siempre determinadas en el tiempo y el espacio que han definido en una época dada, y para un área social, económica, geográfica o lingüística dada, las condiciones de ejercicio de la función enunciativa.

Tal como lo expresa el mencionado autor, estas reglas enunciativas o características son las que señalarán esa serie de cambios, en un contexto determinado. Específicamente en el presente desarrollo teórico se notarán todas las características propias del contexto delimitado, por ello es que en los párrafos siguientes se exponen de manera genealógica algunas de esas características vigentes para el pensamiento Administrativo y que a su vez, si las analizamos, hay una serie de corrientes teóricas que les subyacen y que les han servido de argumentos para su aplicación, nos referimos al mencionado Enfoque del Compromiso Dinámico, además de los aportes e influencias de algunas Teorías del Pensamiento Universal, determinadas en la *epísteme* dominante.

En esta confluencia de Teoría y Práctica, con su respectiva carga discursiva, viene la generación de Conocimiento, la cual se quiere destacar particularmente en esta investigación.

2.1.4. Algunas características que rigen a la Administración y las Organizaciones desde la óptica tradicional (Sociedad Industrial o Modernidad) hasta la denominada Sociedad Post-industrial o Sociedad Informacional (Posmodernidad).

Dentro del contexto teórico de las Ciencias Administrativas, algunos hablan de evolución, otros de cambios paradigmáticos, y es así que se notan todas las características de lo que se ha denominado la Administración desde una perspectiva de la Sociedad Industrial (Modernidad), donde tal como ya se mencionó en el desarrollo del presente proyecto y que de acuerdo a autores tales como Morgan (1998:19); Llanos,(1994:3); entre otros, van a tener coincidencias con lo planteado por López (1995:13) quien se sustenta principalmente en el siguiente discurso:

- *Se fundamentan en el método científico de las Ciencias Naturales:* Perciben a la organización como una estructura, conformada por movimientos controlados (destrezas) en un espacio y tiempo determinados y que van a integrarse como tareas.
- *Atienden a una racionalidad formal:* Las acciones que se generan en orden a un plan, cuyos elementos son susceptibles al cálculo, sirven de base a la organización jerárquica piramidal,

propicia la sistematización de las instrucciones que deben ser dadas a los trabajadores.

- *Organización jerárquica piramidal*: Se plantea que las organizaciones son una reproducción de la estructura militar fundamentada esencialmente, en el deber, en la obediencia, con énfasis desde el punto de vista laboral en la división y especialización del trabajo, estableciendo así una red de tareas y funciones.
- *Ética de obediencia y el sujeto disciplinado*: Los sujetos toman sus decisiones prácticas en función de los objetivos de sus organizaciones, siguiendo así el modelo de conducta establecido por las mismas.

Se asume la influencia de Foucault (1984) en esta categorización de los mencionados autores en cuanto a su interpretación de las organizaciones disciplinarias o panópticas de la Sociedad Industrial:

...La pirámide disciplinaria ha constituido la pequeña célula de poder en el interior de la cual *la separación, la coordinación y el control de las tareas* han sido impuestos y hecho eficaces; y el reticulado analítico del tiempo, de los gestos, de las fuerzas de los cuerpos, ha constituido un esquema operatorio que se ha podido fácilmente transferir de los grupos que someter a los mecanismos de la producción; la proyección masiva de los métodos militares sobre la organización industrial ha sido un ejemplo de este modelado de la división del trabajo a partir de esquemas de poder... (p.224)

Por lo visto, la división del trabajo, el control de la actividad en términos de tiempo y de espacio, como expresión del poder definen la epísteme dominante en el contexto referido.

Y que tanto tiempo como espacio se integran en una sola dirección, continúa Foucault (Op. Cit.; 1984: 164): "...Los procedimientos disciplinarios hacen aparecer *un tiempo lineal* cuyos momentos se integran unos a otros y que se orienta hacia *un punto terminal y estable*..."

Se interpreta como el sentido que adquiere la actividad dentro de una concepción de tiempo y espacio que responden a una estructura de control, rasgo de una organización tradicional.

Las diferentes concepciones de la denominada Escuela Tradicional de la Administración que se hicieron presentes en los primeros cincuenta años del siglo XX, tuvieron esa fuerte influencia de los elementos caracterizadores referidos, de tal manera que aún las últimas teorías todavía recogen algunos vestigios de ese tradicionalismo.

La pregunta que se genera es ¿Qué diferencias pueden darse en esa transición desde la Modernidad hacia la Posmodernidad o lo Post-industrial o Informacional (tomando en cuenta las consideraciones de Lyotard en este sentido), con respecto a lo planteado?

Una respuesta podría ser: comparar algunos elementos que pudieran dar pie a establecer la diferenciación o semejanza, si la hay, en ese contexto de transición. En el caso de esta investigación se hace énfasis en lo que respecta al discurso y la generación de conocimiento implícito en él y que si se contrasta con algunos de los enunciados característicos del Discurso de las diversas corrientes del Enfoque del Compromiso se observan sus respectivas pertinencias.

A continuación se señala como se perciben, a manera de equiparar, algunos aspectos de la Administración, en este caso referido a las Organizaciones dentro del mencionado contexto, partiendo de algunas generalidades presentadas por Leonardo Schvarstein (1998:35-48):

- *Límites con el Contexto:* Desde una concepción tradicional, los límites de la organización eran muy precisos: donde terminaba la empresa y donde comenzaba el entorno. En la actualidad la estructuración de las organizaciones en redes y tejidos de Empresas casi imposibilita determinar esos límites, son las nuevas formas organizacionales, producto de los nuevos procesos.
- *Estructura:* Con esa tendencia de ir dejando paulatinamente (de cierta forma teórica) la estructura organizacional tradicional, se da paso a nuevas formas organizacionales: planas, circulares, inteligentes, tejidos, red, y un sin fin de nuevas denominaciones. Sin embargo, ésto ha dado lugar al advenimiento de conceptos y acciones que contienen términos contradictorios (llamado oxímoron por unos, dialógicos por otros), cuanto coexisten formas basadas en la jerarquía de autoridad, con la jerarquía dialógica en relación con el

proceso organizacional, sustentada en el poder de la gente, el diálogo, el consenso, la comunicación .

- *Propiedades Estructurales*: Confluyen términos contradictorios tales como estructuras (cercanas a la rigidez) flexibles (volubles), lo cual en la práctica dista mucho de darse. Por otra parte se habla de la permanencia de las empresas en el tiempo frente a la capacidad de la organización de adecuarse con los requerimientos de las circunstancias. Tanto el término estructura como permanencia en el tiempo son característicos del paradigma tradicional, lo cual no implica que en un contexto de transición hacia la Sociedad Informacional puedan coexistir con lo que se ha denominado flexibilización de la organización para adecuarse a los cambios. Es lo que he denominado la coexistencia paradigmática, fundamentada en el dialogismo.
- *Relaciones*: Pasando desde la perspectiva Tradicional en hacer énfasis en la preeminencia de la organización con respecto el individuo, en la Sociedad Informacional se recalca en potenciar al individuo, propiciando su autonomía y la capacidad de autogestión. Se interpreta como el paso de la racionalidad instrumental a una comunicativa, pero sin reducción definitiva de una por la otra.
- *Tiempo y Lugar de trabajo*: El desarrollo de las tecnologías de información y comunicación (TICs) han impactado de forma tal que el espacio y el tiempo, se perciben desde otra óptica, ya que las TICs, propician el teletrabajo, con lo cual el trabajo adquiere otra forma, deja de ser Empleo y refuerza lo que se ha denominado la tercerización (Outsourcing). Internamente las empresas van abriéndose al concepto del trabajador integral en detrimento del especialista. El conocimiento se convierte en competencia prioritaria para el Trabajador, en ese sentido el perfil del individuo en la nueva organización se orienta a una alta formación para un idóneo desempeño en la Sociedad Informacional denominada por otros por esta razón Sociedad del Conocimiento.
- *Toma de decisiones*: Desde el supuesto que el gerente domina toda la información para tomar Decisiones, sustentada en

una racionalidad instrumental, hasta el emergente supuesto de lo aleatorio, caótico e inestable poniendo en tela de juicio ese dominio situacional, dando paso a lo intuitivo, a lo subjetivo o intrínseco.

- *Planeamiento*: Del planeamiento estratégico (Tradicional), como expresión genuina a la supeditación a objetivos y metas (racionalidad formal), se contraponen lo contingente o situacional (Sociedad Informacional), en función de los cambios contextuales.
- *Criterio acerca del conflicto*: En la perspectiva tradicional, el conflicto es una manifestación inaceptable, en el nuevo contexto, se propicia la contradicción, el dialogismo, la refutación, el consenso, la mejor solución se legitima por la aceptación de los usuarios.
- *Control*: Partiendo de un control que parte del exterior del individuo, ex-post facto, también producto de la racionalidad tradicional, se transita hacia el cambio de cultura al respecto al emerger el control proveniente de su internacionalización por parte del trabajador (nuevo paradigma). Esto implica conformar una cultura de la calidad total, más que fundamentarse en una imposición normativa.
- *Metáfora*: Usando el lenguaje mejorado para describir las percepciones de las organizaciones desde las propias convicciones, se interpreta a la organización desde una óptica mecanicista (tradicional), hasta concebirla como un organismo vivo (nuevo paradigma).
- *Relación Individuo-Organización*: Los conceptos de misión y valores compartidos, se encuentran en los enunciados tanto de la Sociedad Industrial como de la Sociedad Informacional, pese a la divergencia del significado que pudiera tomar para uno y para otro. Hay una fuerte contraposición entre normativa y consenso, ya que si bien se requiere el concurso de todos los miembros de la organización para el logro de sus objetivos, el sujeto está supeditado al cumplimiento de las normas que le establece la organización, aunque no les guste.

En otras palabras coexisten postulados tradicionales y emergentes: Supeditación a normas establecidas con postulados Posmodernos o Post- Industriales y la legitimación de las decisiones por la aceptación de los usuarios de las mismas.

Todos esos grandes cambios, en el cual se afirma, que se ha dado una ruptura en todos los órdenes en la sociedad y en consecuencia en el ámbito Administrativo se pueden resumir de la siguiente manera (López, Op Cit.: 31):

Modelos Organizativos:

Se tiende a pasar de una organización jerárquica piramidal a un progresivo aplanamiento de las mismas.

Ética de Obediencia:

De una relación de Obediencia a una comunicativa.

Racionalidad:

De un Formalismo a un Dialogismo.

El sujeto:

De un Sujeto Físico y disciplinado a un sujeto deliberante y eleccionario.

De este modo se han mostrado los paradigmas caracterizados en la Administración dentro de un contexto cultural, sujeto a epistemes definidos, que abarca desde la modernidad o Sociedad Industrial hasta la Posmodernidad o Sociedad Post-Industrial o Informativa, que a pesar de las rupturas que se van dando, ambas continúan coexistiendo, hasta tanto se logre el cambio paradigmático en los individuos y por ende en las organizaciones, que se hace notorio en el Discurso que va rigiendo en el período estudiado con la consecuente generación de Conocimiento en las Ciencias Administrativas dentro de esta nueva visión del mundo.

Esta nueva concepción del mundo, es expuesta oportunamente por Lyotard (1984), en su obra la *Condición Posmoderna*, donde hace la observación, tanto del advenimiento de la Sociedad Post-industrial como la transición hacia la cultura Posmoderna, tal como se hizo referencia en el capítulo precedente.

En consecuencia, en la presente obra se estudia el discurso epistemológico de las teorías Administrativas en el contexto mencio-

nado desde una perspectiva hermenéutica lo que permite comprender e interpretar el contenido epistémico de sus fundamentos Teóricos, así como de su aplicación en el contexto de la Sociedad Informacional. En este sentido se consideran las implicaciones del Discurso presente en las Corrientes del Pensamiento Administrativo, dado que se involucran una serie de parámetros epistemológicos tales como: la configuración conceptual, el *Sujeto Organizacional* y las *Racionalidades presentes en las mencionadas corrientes y las que se aprecian en el Contexto mismo*, la *modalidad o como se da la producción cognoscitiva*, la *interacción Teoría- Práctica Social (El Poder)* y otros elementos mas que se constituyen en factores presentes o caracterizadores ya sea expresamente o implícitamente en el Discurso de esta disciplina, permitiendo de esta manera una mejor comprensión e interpretación del mismo tomando como referente de análisis los aspectos que integran tanto a las Teorías en estudio como las que les subyacen.

CAPÍTULO III

Teorías Administrativas que emergen a partir de la década de los años setenta

3.1. Algunas generalidades de las Corrientes que conforman el Enfoque del Compromiso Dinámico.

Es así entonces que el discurso de las teorías Administrativas difundidas a partir de la década de los años setenta, ha motivado a su estudio ya sea desde el punto del vista estrictamente Gerencial para su aplicación así como desde el Epistemológico. El advenimiento de una gran cantidad de cambios en el orden civilizador no ha obviado a las Ciencias Administrativas. Como ya hemos dicho, se nota un desplazamiento de paradigmas gerenciales en el cual se pasa de la gerencia con orientación hacia el producto (Gerencia Tradicional) a la orientada hacia el proceso (Nueva Gerencia). Ahora bien estos cambios paradigmáticos en las Ciencias Administrativas, provienen del surgimiento de las nuevas teorías Administrativas con gran difusión a partir de la década de los años setenta en forma de prácticas gerenciales, que convergen simultáneamente en el mundo de hoy basadas en las concepciones que mencionamos en el capítulo anterior, que el autor James Stoner (1996) denomina, *El enfoque del Compromiso Dinámico*.

No se pueden obviar algunas corrientes que también concurrirán al pensamiento administrativo tales como, *la gerencia Compleja, el enfoque cibernético y la gerencia de la tecnología de la información*, las

cuales forman parte de ese contexto cambiante de las organizaciones, convirtiéndose en componentes inherentes en los enunciados del enfoque del Compromiso Dinámico.

Se muestra en este heterogéneo conjunto de teorías de la Administración ese nuevo perfil de la misma, donde convergen desde los más reconocidos teóricos de esta área de conocimiento hasta filósofos e inclusive Científicos Políticos ya que la Administración es parte inherente e integral de la Sociedad Global (Stoner, Op. Cit.)

Por otra parte estos cambios o adecuaciones del Pensamiento Administrativo no se puede ver como un hecho aislado por cuanto parecieran derivarse de esas grandes rupturas que sufren o han sufrido los denominados Modelos Civilizatorios.

Esas prácticas gerenciales mencionadas en párrafos precedentes son la instrumentalización de los postulados de las nuevas escuelas del pensamiento Administrativo. Ahora bien, en el llamado *Enfoque del Compromiso Dinámico*, como agrupación de las Corrientes Administrativas evidentes a partir de la década de los años setenta del siglo XX (Stoner et al, Op. Cit.), coexisten las múltiples concepciones usadas generalmente por los Gerentes en su práctica social (gerencial) y sujetas a los paradigmas emergentes en el tiempo, convergiendo de esa forma, los diversos postulados teóricos que sirven de base a dichas Prácticas Gerenciales. El entrelazamiento, las tensiones y las paradojas entre las diversas perspectivas, evidentes en esas diferentes Corrientes del Pensamiento de la Administración, motivan el análisis epistemológico de su Discurso en la presente obra. De esa forma la descripción que se realiza de sus características, postulados y énfasis de los mismos, sirven de Insumo para la explicación de la conformación de ese conocimiento, su discurso, expresado o implícito en los distintos acontecimientos y fenómenos enmarcados desde la óptica de cada Corriente en estudio. Esa descripción mencionada o reseña teórica de las mencionadas Corrientes, expresa tal como se perciben desde una visión simple de la realidad. En lo que corresponde a este trabajo se hace una revisión mas a fondo, lo cual se logra con el análisis epistemológico, tomando muy en cuenta su Discurso dentro del contexto referido, para su comprensión e interpretación en lo cual se tienen presentes sus implicaciones en cuanto a la conceptualización científica, la manifiesta construcción teórica en la Administración, sus aspectos metodológicos e investigativos propios de su dinámica procesal,

la naturaleza de sus postulados en las diversas Corrientes, la interacción praxis-teoría, la argumentación y sustentación de su conocimiento, siendo lo mencionado susceptible y pertinente para sus fenómenos y enunciados, como expresión de acontecimientos.

A continuación se presentan algunas características de cada una de las Corrientes del *Enfoque del Compromiso Dinámico* (presentado en términos de ejes temáticos por Stoner et al, Op. Cit.: 54-55), que han sido de utilidad referencial para el respectivo análisis epistemológico en cuanto acontecimiento:

La Filosofía de la Calidad Total

Un nuevo contexto influye en que así como se da un cambio en las organizaciones e individuos, en lo que respecta a sus interacciones y procesos, dada las nuevas condiciones, en ese mismo sentido se revisa el concepto de Cliente-Proveedor, en cuanto a sus niveles de exigencias de satisfacción de necesidades, y ese manejo de data por parte de los ciudadanos de ese Mundo Informacional, conlleva al uso y aplicación de la categoría conceptual referida a la *Calidad Total* en la realización de sus actividades, conllevando a la interpretación que su manejo implica bienestar y confort para el ser humano y una mejor Sociedad a través del logro de los objetivos Sociales y Económicas de sus actores partiendo de un cambio de cultura. Las siguientes ideas conforman parte de su Discurso:

- a. Básicamente se plantea que mejorando la calidad se disminuyen los costos, esta reducción de costos a la par con el mejoramiento de la calidad se traduce en mayor competitividad.
- b. Las organizaciones con mayor productividad pueden captar un mercado cada vez mayor, permitiéndose así permanecer en el mercado cumpliendo con sus funciones sociales y económicas.
- c. La calidad es la estrategia fundamental para alcanzar competitividad y en consecuencia el valor más importante que debe guiar las directrices de la alta gerencia: Se consideran básicamente y principalmente los requerimientos del consumidor y la Calidad de los productos de los competidores.

- d. Conlleva a cambios profundos en la mentalidad de los administradores, en la cultura de las organizaciones y en las estructuras de las empresas.
- e. Todos estos aspectos se resumen principalmente en los denominados principios de Deming, los cuales se mencionarán en el capítulo V de esta Tesis.

Invencción y Reinvencción de Organizaciones

El contexto descrito, en párrafos precedentes va a tener una influencia de tal magnitud que se va a notar en las nuevas formas organizacionales, y tal como ya se planteó es difícil determinar cuando comienza y cuando termina una empresa dado ese carácter de virtualidad que se va dando progresivamente. Esta corriente trata de interpretar esos signos e involucra los diferentes elementos que hacen posible la conformación de las nuevas organizaciones, con sus nuevos procesos y una nueva concepción de los individuos que participan en ellos. Su discurso girará, entre otros, en los siguientes enunciados:

- a. Las rupturas paradigmáticas llevan a una reconsideración de las estructuras tradicionales de las organizaciones clásicas.
- b. La nueva eticidad y racionalidad conllevan a la conclusión que las estructuras rígidas inhiben la creatividad en los individuos, las decisiones se tardan por el ruido y las organizaciones dejan de crecer.
- c. El individuo con las competencias de creatividad e innovación, da pie al reemplazo de procesos ineficientes que destruyen valor en organización.
- d. Este individuo dialógico, deliberante, emancipado origina, en lo que concierne a las organizaciones, a un hombre clave: el emprendedor, lo cual conlleva a la determinación de una nueva competencia exigida al hombre de negocios de hoy y del mañana: la Iniciativa o Espíritu Empresarial. Esto se va a traducir en la consolidación de una nueva era: la de la creatividad.

Ética Organizacional

Ya hemos visto y mencionado que en el Contexto en estudio, se asoman una serie de factores que van a ser característicos de los cambios y rupturas en todos los órdenes que se han venido dando en la Sociedad. Dichas transformaciones llegan a las organizaciones, elementos sociales esenciales, afectando a sus Sistemas de valores respectivos y es aquí donde desde la generación de Conocimiento (componente epistemológico), se puede trascender a algunas implicaciones de tipo axiológicas, presentes en esta corriente del Enfoque del Compromiso Dinámico en cuyo Discurso se pueden conseguir, entre otros los siguientes enunciados:

- a. Las organizaciones adquieren como tales, responsabilidades ante la sociedad, los consumidores, los empleados y los inversionistas es decir se genera una concepción axiológica organizacional.
- b. La Responsabilidad Social de las organizaciones ante la preservación del medio ambiente. A nivel mundial el establecimiento de Estándares tales como ISO 14000, busca normalizar la gerencia del Ambiente, ésto conlleva a la creación de una ética ecológica-sustentable que va implícita en los procesos.

Cultura y Pluriculturalismo

La Sociedad Informacional, caracterizada entre otros aspectos por fundamentarse en el desarrollo, difusión y uso a gran escala de la Tecnología de la Información y Comunicaciones ha llevado a un acercamiento en tiempo real de Organizaciones e individuos de múltiples culturas, dando origen a la necesidad de gerenciar esa diversidad Cultural. Esta corriente que sustenta al Pensamiento Administrativo desde una óptica de la pluricultura maneja algunos de los siguientes enunciados:

- a. La equidistancia entre las diversas organizaciones tanto públicas y privadas, conllevan a la *Proximidad* de las personas con diferentes culturas, haciendo entonces de la diversidad un elemento esencial de ese mundo global.
- b. Las interacciones entre personas con diferencias culturales, raciales, religiosas, entre otras, requieren de la Gerencia de

la Diversidad, que si se asume proactivamente se traducirá en una ventaja competitiva y en factor de integración en el contexto de globalización.

- c. Hay que considerar las ventajas competitivas de las diferencias culturales, sobre todo si se toma en cuenta el concepto de ubicación y el de actitud. Se retoma el concepto de lo *Global y lo Local: La Glocalización*.

Nuevos Entornos Organizacionales

Dentro de esta corriente se hace énfasis en todos los factores que influyen en el entorno de las organizaciones y que pueden lograr que éstas alcancen niveles adecuados de competitividad, lo cual implica la interacción entre las organizaciones desde los múltiples roles que desempeñan: *Cliente-proveedor-empleador*, entre otros, en un contexto altamente interconectado, propio de una Sociedad Informacional. En las organizaciones se desglosan los factores que pueden ser determinantes para ser iguales o mejores que su competencia, es decir buscan medir sus niveles de competitividad. En este sentido se ofrecen algunas de sus características:

- a. La dinámica de los cambios dan lugar a una maraña compleja y dinámica de personas que interactúan entre si.
- b. Se requiere entender las expectativas de los diversos gerentes de un proceso determinado, tanto de la misma organización como la de las otras.
- c. Es necesario entonces la determinación de interactuar para crear mancomunadamente las condiciones propicias en que operarán las diversas organizaciones
- d. Emerge la Teoría Estratégica Competitiva: la cual consiste en el modo en que los gerentes influyen en las condiciones de las organizaciones en sus interacciones dentro de sus múltiples roles.
- e. Se comienza a considerar el papel esencial de la preservación de la naturaleza, esto lleva a la gerencia del ambiente dándole así un perfil ecológico a las organizaciones.

La implementación de las normas ISO 14000 es una manera de normalizar este aspecto gerencial.

La Administración en la Globalización

En la Sociedad Informacional sustentada en las Técnicas de Información y Comunicación, se va a dar la conexión entre los múltiples actores de ese Mercado que no tiene fronteras ni límites, donde el acercamiento virtual entre proveedores y clientes se realiza en tiempo real pese a la distancia geográfica. Se pueden apreciar algunas de sus características:

- a. Con el advenimiento de la Sociedad Informacional de cierta forma no existen las fronteras.
- b. La innovación tecnológica en la información y en comunicaciones ha propiciado que las organizaciones equidisten unas de otras.
- c. Se entremezclan conceptos tales como:
 - *Proximidad*: Se trabaja más cerca de una mayor cantidad y variedad de clientes, competidores y proveedores.
 - *Ubicación*: La interacción entre las operaciones de una organización sin menoscabo de las fronteras internacionales es un elemento de la Globalización.
 - *Actitud*: Es una competencia que permite visualizar más allá de las fronteras del propio país y el desarrollo de la capacidad para participar en el proceso Global.

En esta corriente volvemos a resaltar el concepto de *Glocalización* que es además de tomar en cuenta lo *global* es necesario no perder la perspectiva de lo local, como dijimos en párrafos precedentes.

- d. *Competitividad*: El uso de la estrategia competitiva es inherente a la globalización, mayores competencias son exigidas en esos mercados globales.
- e. *Gobiernos/Globalización*: La relación de este binomio aumenta de importancia lo cual conlleva a que el ámbito de influencia pública y privada se entremezclan, las organizaciones adquieren mayor influencia política en los gobiernos a nivel mundial.

Al respecto Stoner (Op. Cit), ha expuesto que todas estas corrientes teóricas se aplican o aplicarán en el marco de una permanente dinámica, adecuaciones y reflexiones profundas en relación a la Administración y la Organización en la presente y en las próximas décadas, tal como se cita textualmente:

Como las fronteras entre las culturas y las naciones están desapareciendo y la nueva tecnología de la comunicación permite pensar en el mundo como una aldea global, el alcance de las relaciones internacionales e interculturales se extiende a gran velocidad. El ritmo de las organizaciones se acelera notablemente. Estas tendencias indican el actual momento de la intensidad de las organizaciones y la administración. (p.53)

Este criterio ha caracterizado el Pensamiento Administrativo en los últimos años. Esas diversas posiciones, consecuencia de las rupturas epistemológicas en el Marco Teórico de la Administración coinciden a manera de comparación, viéndolo de manera analógica para las Ciencias Administrativas con respecto a lo planteado por Thomas Kuhn en relación a los cambios de paradigmas (1983):

En el desarrollo de una ciencia natural, cuando un individuo o grupo produce por primera vez, una síntesis capaz de atraer a la mayoría de los profesionales de la generación siguiente, las escuelas más antiguas desaparecen gradualmente *-Su desaparición se debe, en parte a la conversión de sus miembros al nuevo paradigma-*. Pero hay siempre hombres que se aferran a alguna de las viejas opiniones y simplemente, se les excluye de la profesión que, a partir de entonces, pasa por alto sus trabajos. El nuevo paradigma implica una definición nueva y más rígida del campo. Quienes no deseen o no sean capaces de ajustar su trabajo a ella deberán continuar en aislamiento o unirse a algún otro grupo. (p.45)

Lo que ha ido ocurriendo sencillamente son desplazamientos de paradigmas, el autor de este libro, se atrevería a decir que hay una coexistencia de esquemas mientras ocurren esos cambios supeditados a la voluntad de poder.

En el caso del presente Estudio, se establece un entrelazamiento entre el modo de ver y la significación, que tiene para una u otra corriente del Enfoque objeto de conocimiento, así como la interpretación respectiva de diversos parámetros epistémicos que se han anali-

zados dentro de sus textos y debidamente relacionados con las teorías administrativas, como con las Teorías subyacentes correspondientes al pensamiento universal y específicamente a las Ciencias Sociales. Por ejemplo el *Objeto cognoscible* puede tener diferente significado para cada uno de las seis corrientes del *Compromiso Dinámico* en función de su propósito central respectivo, el enlace entre la interpretación que se le de o el significado que tome cada uno de ellos es de donde adviene la generación de conocimiento, sin obviar los encubiertos del poder; igualmente el sujeto que crea y aplica el conocimiento generado dentro de ese compromiso que adquiere con su contexto (fusión sujeto-objeto); del mismo modo visualiza los fenómenos presentados en la respectiva corriente dentro de su estructura cognoscitiva considerando la racionalidad o racionalidades presentes como guía de acción; de que manera las organizaciones aceptan el saber de sus miembros o si éste es reducido por el de la *organización* o se impone lo dialógico y el consenso, siempre acorde a la voluntad de poder.

3.2. Otros enfoques vinculantes.

Aunque específicamente, la presente investigación tuvo como objeto de conocimiento los fenómenos concurrentes en las Corrientes Administrativas agrupadas en el Enfoque del Compromiso Dinámico, no obvió otras Corrientes de corte Transdisciplinario y que están presentes en su trasfondo, tanto en su práctica discursiva, como en su práctica social, se hace necesario deslindar la vinculación entre la Teoría Administrativa con algunas de dichas producciones teóricas, entre ellas El Pensamiento Complejo de Edgar Morin (1986) y los referidos a la versión del enfoque organizacional cibernético propuesto por Stafford Beer (1987) sin obviar lo referente a la Tecnología de la Información (Andreu ,R.; 1996,1997) presente en el contexto investigado. Aunque no son el referente teórico principal, se consideraron dada la pertinencia de cada una de las mismas, por ello en los párrafos inmediatos se darán una breve argumentación de sus vinculaciones con el objeto de estudio respectivamente, en cuanto acontecimientos.

3.2.1. La Administración desde la perspectiva del Pensamiento Complejo.

El alcance en el pensamiento Administrativo, es tal como se vió anteriormente, que el autor Serieyx (1994), lo aprehende desde la óptica del *Pensamiento Complejo* de Edgar Morín (1990) quien predica un conocimiento global y transdisciplinario, que lleva a la permeabilidad entre las diversas ciencias. Igualmente pregona la sociabilidad entre el objeto y el sujeto en toda situación, que a pesar de estas posiciones diferentes, sin embargo, los une dicha situación, se tiene entonces entre otros: Empleados y Empleadores, Proveedores y Clientes, materia prima y proceso.

A criterio de Serieyx (Op. Cit.: 274-276), los postulados de Morín, sirven de fundamento para lo anterior al exponer su visión compleja del mundo y donde no se excluyen los diversos factores que conllevan a la generación del conocimiento:

Se necesita un pensamiento que reúna lo que está desglosado y compartimentado, que respete el todo diverso, reconociendo el uno, que intente discernir las interdependencias:

- Un pensamiento radical (Que va a la raíz de los problemas)
- Un pensamiento Multidimensional
- Un pensamiento Organizador y sistémico
- Un pensamiento ecologizado, que en vez de aislar el objeto estudiado, lo considere en y por su relación auto eco organizadora con su entorno cultural, social, económico, político, natural;
- Un pensamiento que conciba la ecología de la acción y sea capaz de una estrategia que permita modificar, anular, incluso la acción emprendida;
- Un pensamiento que reconozca que está inconcluso y negocie con la incertidumbre, especialmente en la acción, pues solo hay acción en lo incierto.

Este orden de cosas es lo que pudiera legitimar un discurso en un contexto actual donde su fundamento teórico realmente lleve a

cabo la interpretación y comprensión de los requerimientos del ser humano.

Lo difícil de todo ésto, es que hay que afrontar lo que se tiene, en la realidad, que es un océano de contradicciones, en ese sentido Morín (Op. Cit.:87) plantea algunas categorías conceptuales o herramientas que se pueden utilizar para entrar en el mundo de la complejidad, entre ellas propone contraponer al paradigma de exclusión por uno de inclusión que permita asociar o conjugar, llevando de esa manera a la obtención de una visión compleja para un mundo de igual naturaleza.

Dicho pensador exhorta a concientizarse en lo necesario de ubicarse en el pensamiento complejo, considera que es la mejor forma de civilizar el conocimiento, él critica al racionalismo por cuanto encierra a lo real en un sistema de ideas coherentes, pero parciales y unilaterales, ignorando que una parte de lo real es irracionalizable, y que la racionalidad tendrá por fin el diálogo con lo irracionalizable. Igualmente tal como lo ha ido planteando en sus diversas obras, enfatiza en la necesidad de sensibilizar a las enormes carencias del pensamiento y que un pensamiento mutilante va a conducir a acciones igualmente mutilantes. De igual forma “detecta” la patología contemporánea del pensamiento, que no es más que la *hiper-simplificación* que abstrae lo complejo de lo real, lo ideal se impone a lo que es real. Se instala así el doctrinarismo y el dogmatismo. En párrafos posteriores se tratarán de manera más detallada algunos aspectos relacionados entre los principios de la visión compleja con la gestión de las organizaciones y la manera como el pensamiento complejo se “inserta” en la discursividad del Pensamiento Administrativo, como se interpretan los enunciados morinianos en una estrategia Gerencial, como se van transfiriendo para la interpretación de las Prácticas Gerenciales, operacionalizándolas o instrumentalizándolas desde esta concepción o en otras palabras hay una incorporación a su planteamiento del discurso de la *Complejidad*, intentando incorporarla en su estructura cognoscitiva, para interpretar el resultado de la relación entre el sujeto y el conjunto de fenómenos implícitos en la realidad del objeto de conocimiento en el ámbito de las Ciencias Administrativas.

Lo planteado en el párrafo precedente se operacionaliza (dentro de la concepción del Pensamiento Complejo) bajo un esquema que Serieyx (Op.Cit.: 284) presenta como los principios operadores, para la Compleja Conducción de las organizaciones, que se enumeran a continuación:

- a. *El progreso por medio de la Coevolución creadora*: Implica que el progreso se logra a través del intercambio con el exterior, se nutre del entorno y lo nutren a su vez.

Esto se puede ir observando en las organizaciones a través de las siguientes prácticas gerenciales:

- Uso del Benchmarking
- Alianzas estratégicas con otras empresas.

Todo ello deberá conducir hacia un pensamiento multidireccional en el cual se unan competidores para aliarse en aras del provecho mutuo de experiencias y conocimiento.

- b. *El progreso por medio de las contraposiciones*: Unir antes que separar, redundará en una unidad que pese a contener el orden y desorden, considera todos los criterios posibles para una gestión gerencial que absorba la variedad generada en su momento en el sistema.

- c. *El crecimiento de la Organización tomando en cuenta la recursividad*. En la dinámica de su proceso organizacional la empresa se produce así misma.

Ahora bien, ésto radica en como se conduce dicho proceso para que la organización se reproduzca o se potencie cada vez más.

- d. *La respuesta Compleja*: Frente a la complejidad, las organizaciones deberán reducir sus complicaciones, buscando optimizar esta situación cambiando sus estructuras de funciones a procesos, lo cual se traduce en la horizontalización (Downsizing), reforzado además por la integración en red a través de las Técnicas de Información y Comunicación (TIC'S).

Esta integración también se puede observar con el uso del Just in Time sobre todo con respecto al manejo de Existencias (Relación Proveedor - Cliente) y el concepto de optimización en los procesos.

e. *El holograma*: El plan que servirá de dirección. Si se parte de la concepción del todo, se responderá mejor a los requerimientos del entorno.

Entonces se tienen tres elementos:

- Algo que nos contiene: La Empresa
- Algo que nos une: Valores y Cultura Compartida.
- Algo que nos impulsa: La dirección, el líder.

f. *La gestión de la Variedad*. Los múltiples e infinitos problemas que toda empresa enfrenta, así como los cambios que se dan en su entorno: Científicos y Tecnológicos, conlleva a una concienciación de gerenciar la Variedad con Variedad de mayor intensidad, lo que se alcanza, siempre y cuando el gerente tenga una visión compleja.

Esta vinculación del Pensamiento Complejo con las Organizaciones a través de los prenombrados Operadores , se sustentan en aspectos que van desde el carácter de complejidad de las organizaciones en las últimas décadas, hasta el concepto del sujeto como elemento inseparable del objeto, ubicándose en un plano referente a la relación sujeto-objeto desde la perspectiva emergente desde la óptica posmodernista. Sin embargo se hace la acotación que al respecto plantea Luis Montes (1996):

Lo novedoso de la discusión actual sobre el fin del sujeto, es que ella se sitúa en el seno del debate general sobre el fin de la modernidad. En tal sentido coincidimos con Hans Sattelle. No obstante hay que añadir que esta discusión presenta dos rostros: Del lado de algunas corrientes posmodernas al anuncio de la muerte, del otro lado (y mas allá de las corrientes intersubjetivas), al anuncio de su regreso o al replanteamiento de su presencia permanente. (p.326)

En este sentido, se plantea también el enfoque antropológico donde se considera (Martín, G.;1996) que:

El sujeto es el resultado de la producción de la estructura del texto y los individuos ceden su lugar a los textos (sistemas de parentescos, mitos, procesos de intercambio) que pasan a ser considerados como los verdaderos sujetos hablantes y que se encuentran también compelidos al uso de artificios retóricos en los que insiste mucho el postmodernismo antropológico, y al juego de estrategias de poder. (p.223)

De ese modo se aclara brevemente el significado de sujeto desde las diferentes perspectivas contemporáneas en razón de su mención a este nivel de realización de la actividad investigativa y que tal como se dijo con anterioridad es material de desarrollo en el transcurso de la investigación.

En esta disímil visión del sujeto, es uno de los tantos que se observan en este debate acerca del significado del Sujeto y que en virtud de la concepción *moriniana* de la unicidad sujeto-objeto, se consideró oportuno para evidenciar la transversalidad entre los conceptos administrativos y la *Complejidad de Morin*. Inclusive si se hace un recuento de los diversos postulados de las diferentes Escuelas que conforman el ya mencionado enfoque del Compromiso Dinámico, se puede observar que todos ellos confluyen a la absorción o control de las interacciones (variedad) *-característico de un contexto complejo-* que se han generado a partir de esa gran ruptura epistemológica en los saberes expresada, como ya se dijo, en la transición hacia la Sociedad Post-industrial o Informacional.

En los párrafos precedentes se hace una especie de conjunción entre los diversos principios generales de la complejidad, con las características de las actuales corrientes del pensamiento administrativo y los denominados principios operadores de la gerencia compleja, dando así una visión de cómo en las prácticas gerenciales actuales, recogen una manera de actuar conforme al enfoque complejo y esa transversalidad en el Discurso.

Sin embargo es importante considerar las diversas implicaciones que este modo de pensar trae para las organizaciones (elemento esencial en las diferentes corrientes del pensamiento Administra-

tivo). Por ejemplo el dialogismo permanente presente en esta área de Conocimiento, es signo de la universalidad de esta concepción y una vez ya introducido dentro de esta visión no hay regreso y se inicia una transformación en cadena, que va del individuo a la organización y viceversa.

En este ámbito, se observa como se contraponen misiones de las organizaciones con estrategias convergiendo así:

- Normativa y consenso.
- Liderazgo y poder de la gente.
- Globalización y localización.
- Contexto interno y Entorno.

Es importante recalcar en la necesidad de poseer un mayor nivel de variedad de lo que se está gerenciando, cumpliéndose así la prenombrada ley de Ashby. En este sentido se tiene que la variedad es una medida de la complejidad. El individuo o ente directivo debe de enriquecer su saber y práctica en tal medida que pueda equiparar o sobrepasar la variedad que despliega el sistema sobre el cual opera (Individuo, grupo, organización, comunidad, sociedad, y cualquier otro elemento). En esta transferencia de paradigma y conexión de significados es cuando se da la producción de conocimiento, expresada en el discurso.

Esta manera de ver a las organizaciones como componente u objeto en las diversas Teorías Administrativas lleva a un plano mas particular que es su necesidad de ser entendidas inclusive desde la perspectiva del lenguaje, pudiendo ser a través del uso de distintas modalidades entre ellas la Metáfora (Morgan, G.; 1998), implicando ésto un modo de pensar o ver, lo cual va más allá de la simple comprensión.

Se considera que en esa confluencia de significados productos de la interpretación de los emergentes postulados teóricos de la Administración, principalmente a través del lenguaje, se ha conformado el discurso sobre lo legitimado en la práctica. En estas circunstancias, la metáfora va a servir de amplificador del lenguaje queriendo llegar mucho más allá de lo que se dice en un momento determinado, logrando en el interlocutor su apreciación desde el sentido del interés que los ha llevado a dialogar.

La metáfora, como lenguaje de la complejidad, en las organizaciones da pie a la innovación, a la creatividad, a la reinención, por cuanto provienen de la subjetividad profunda de quien la enuncia. Se lleva dentro de esa interioridad la acumulación de valores y convicciones que se convierten en controladores de sus comunicaciones y cuando se recurre al isomorfismo, al analogismo, se expresan las convicciones, si se puede decir mejoradas de la percepción del Mundo. Es pues expresión de las rupturas de paradigmas donde se enfatiza esa comunicación sujeto-objeto.

En el desarrollo del presente trabajo se muestra en que medida el discurso manifiesta esas rupturas epistemológicas notadas en las diversas connotaciones del lenguaje y de las acciones como elementos generadores de conocimiento en las Ciencias Administrativas.

3.2.2. La Cibernética y la Tecnología de la Información: ¿Enfoques enriquecedores para la Administración?

Del mismo modo, no se pueden obviar *-dentro de este estudio de las Teorías Administrativas-* unos enfoques que si bien provienen de otras disciplinas, han abierto un estadio en el trasfondo de la misma, tal como lo ha hecho el pensamiento complejo. Esto va referido a la cibernética o el enfoque cibernético en la gerencia además de considerar igualmente el concerniente al movimiento de la Tecnología de la Información. En esta confluencia de Enfoques Teóricos, resulta importante el considerar la relación existente entre la metáfora y el lenguaje, y ellos a su vez en el enriquecimiento de su Discurso, todos ellos elementos inseparables en la generación de conocimiento. Es precisamente su uso combinado que ha ido permitiendo la integración de corrientes con orígenes tan relativamente disímiles como las que conforman el mencionado *Enfoque del Compromiso Dinámico*.

3.2.2.1. El aporte del Enfoque Cibernético (Stafford Beer).

Cuando se habla del enfoque cibernético en el campo de la Administración, viene referido al concepto de la *Ciencia de la Organización eficiente* (Beer, 1987: 46). En él es importante considerar los siguientes elementos que conllevan a su uso en las organizaciones:

En el ámbito de diagnóstico, este enfoque permite hacer un análisis estratégico, se sugiere su uso junto con otras prácticas gerenciales ya mencionadas en el presente trabajo. Para nuestros efectos en relación a esta corriente, tomamos en cuenta los siguientes aspectos:

- El metasistema deberá convertirse en un sistema proactivo que asegure la generación de variedad capaz de absorber la que originen los diversos sistemas que lo integran.
- Esa regulación de variedad proyectará una imagen adecuada de las diversas áreas de la organización, facilitando su ingreso o aceptación en el mercado donde compiten por el valor que agregan, que traducido en lenguaje cibernético no es más que el potencial que refleja una empresa para absorber variedad.
- Propiciar el desenvolvimiento óptimo de las diferentes funciones de cada sistema con una instrumentalización de los principios básicos del pensamiento complejo: dialogística, recursividad y lo hologramático
- Es esencial el fomento de la cultura de la eficiencia y de la eficacia, para su aplicación o uso. Si se hace un isoformismo con el cuerpo humano, para el desarrollo de una existencia equilibrada por parte de la persona, es necesario que esté en buenas condiciones de salud, es decir este sana. Igualmente las instituciones deberán estar organizacionalmente sanas, para así poder generar la variedad requerida y absorber la variedad que se origine en las interacciones de sus sistemas.
- Deberá hacer mucho énfasis en las funciones del sistema de servicios. Hay que recordar que se está en la Era del servicio, en ella, el usuario deberá tener asistencia y apoyo antes, durante y después del servicio, por lo tanto es de vital importancia para la regulación de la variedad.
- Crear la cultura en la que el papel de los directivos de las organizaciones en los diversos ámbitos sea tal como lo enuncia Mariña (Op. Cit.:213): *“Detectar la inestabilidad de lo que pretende gerenciar”*.

Quizás ya todo esté dicho en cuanto a los escenarios que esperan los futurólogos para las organizaciones, entre eso está el tradicional concepto de la organización: es un todo, con sus partes y sus interrelaciones y con el mismo todo, éste quizás ha sido enseñado y aprendido en las Escuelas de Gerencia, así de sencillo y con un superficial enunciado de que se trata del enfoque sistémico. Aquí hay algo más, en pocas palabras se refiere al concepto de complejidad y éste a su vez arrastra a otros conceptos que conjuntamente servirán para gerenciar las organizaciones del futuro (ya presente). De esta forma se usarán definiciones (aportes) provenientes de la Cibernética, y es cuando, tomando algunos enunciados de Stafford Beer (Op. Cit.: 54) y de las interpretaciones de Manuel Mariña (Op. Cit.: 202) se muestra en que medida pueden contribuir con la invención y reinención de organizaciones complejas.

Dentro de la óptica de dichos autores se enumeran tres principios esenciales para las organizaciones (Mariña, Op. Cit.):

- La Variedad dentro de un sistema tiende a igualarse, pero su diseño y control debe implementarse de manera tal que minimice los perjuicios sobre el patrimonio de la institución.
- La capacidad que debe tener el sistema para darle salida a un nivel de variedad equivalente a la máxima demanda a la cual puede ser sometida.
- En la Comunicación de un sistema y otro, el transmisor y el receptor no siempre hablan el mismo lenguaje, lo cual requiere de un codificador o un decodificador para facilitar esa mutua interpretación, es lo que se denomina transducción. (p. 192-202)

Estos postulados se ven como muy concretos, sin embargo son la base de la conformación de organizaciones complejas con la concepción del aporte del enfoque cibernético exhibiendo su cuota de aporte al Pensamiento Administrativo en cuanto a la conformación y enriquecimiento de su Discurso.

Tal como se dijo en párrafos precedentes, es inevitable referir que es tal su inherencia de este último enfoque en la Administración que algunos autores consideran que se enmarca perfectamente

dentro de la denominada metáfora del cerebro (Morgan, G, Op. Cit.; p.67), haciendo una comparación analógica entre la caracterización del cerebro humano y la organización.

La integración evidente a la discursividad de la Administración de este enfoque pudiera palparse entre otros por los siguientes aspectos:

- Aportaciones a la comprensión del aprendizaje organizacional y de la autoorganización.
- Establecimiento de misiones organizacionales en referencia a lo no deseado (nocivo), a ser evitados más que en los objetivos a alcanzar (Tradicional).
- Propiciamiento de un medio que pueda llevar más allá de la racionalidad limitada, característica de muchas organizaciones actuales.
- El uso de las técnicas de la información y comunicación, dan pie a la conformación de las organizaciones complejas.

Esto sin embargo requiere considerar la realidad que generalmente se da: los conflictos entre las exigencias de aprendizaje y el poder, su control y distribución, la emergencia de paradigmas, decisiones adecuadas como forma real de adaptarse a las nuevas estructuras organizacionales y tomando en cuenta factores tecnológicos políticos y sociales que involucran, a la gestión de organizaciones complejas y en consecuencia una continua generación de conocimiento, notoria en su discurso, todo ello presente en la característica relación sujeto-objeto, inmersa en los nuevos enunciados discursivos y paradigmáticos, en las rupturas epistemológicas patentes en ese contexto de transición hacia la Cultura Posmoderna y la Sociedad Post-industrial o la Sociedad Informacional.

3.2.2.2. El soporte de la Tecnología de la Información:

Los Grandes Cambios de paradigmas gerenciales van a la par de los tecnológicos, cada día la administración y la tecnología se hacen mutuamente incluyentes y complementarios, ésta última forma parte

de ese cuerpo de fenómenos, donde está inmerso su sujeto cognoscente y por su alto nivel de recurrencia en su práctica discursiva, se considera inherente en su componente epistemológico. Igualmente la incidencia de la relación ciencia y técnica y su uso como instrumento ideológico de dominación. De la misma forma se destaca su papel en la práctica social, ejercida en la Administración a través de la Acción Gerencial. En los párrafos siguientes se esbozan las características evidentes de la transversalidad que soportan a esta corriente transdisciplinaria (la gerencia de la tecnología de la información) de primer orden en las últimas, presentes y próximas décadas que van desde lo referente a los Sistemas de Información, así como las estrategias de las empresas, hasta la Tecnología de Información, conceptos que de una u otra forma van siendo inherentes a la discursividad de las Ciencias Administrativas en el contexto que se estudia.

El sistema de información de una empresa se traduce en la coordinación de flujos y registros de información necesarios para llevar a cabo las funciones de una empresa determinada de acuerdo con su planteamiento o Estrategia del negocio.

Sobre la base de lo planteado por Andreu, R. (1996: 46) se puede deducir que el Sistema de Información de una empresa deberá estar al servicio de su misión, no es independiente de sus objetivos, es interdependiente con todos y cada uno de los otros sistemas de la organización.

En esa misma orientación es esencial considerar las tecnologías que se usan en la implementación de los Sistemas de Información.

Los Sistemas de Información (S.I.) y las tecnologías de la información (T.I.), deben usarse coordinadamente evitando los extremos peligrosos, ésto fue lo que plantearon algunas organizaciones en el marco del Y2K, en cuanto al uso indiscriminado (no selectivo) de la tecnología sin prever los riesgos, en cuanto al modo delicado y estratégico de gerenciar este componente esencial para el acometimiento de empresas en el presente y en el futuro.

Muchas operaciones se siguen haciendo tradicionalmente pero con nueva tecnología o por otra parte cambiaron el modo de hacer las cosas por cuanto la tecnología así lo exige, sin considerar si el cambio tiene sentido desde la perspectiva de los S I.

La incorporación de la tecnología de la Información a los S.I de una empresa no afecta solo a los S.I, sino que afecta a todos los demás sistemas o dimensiones: Control, Estructura Organizativa, entre ellos. Y entonces de allí lo necesario de coordinar los avances en diferentes áreas para que se realice un proceso armonioso en conjunto, convirtiéndose así en un proceso de aprendizaje organizacional.

Se puede decir, si se toma en cuenta lo planteado por Andreu (1997:235), que actualmente las empresas en sus programas de cambio cuidan entre otras las siguientes condiciones:

- Satisfacción del cliente
- Enfoque sistémico
- Aceptación de los T.I. como palanca de cambio y de apoyo.
- Orientación hacia las personas: Desarrollo y Autonomía, cambio de actitudes.
- Flexibilización de las organizaciones

Estos cambios pudieran ser de mejoras continuas (no radicales) o de Reingeniería (radicales). Dándose uno u otro, todo proceso de cambio lleva como elemento principal el aprendizaje que proporciona, con esas consideraciones, implicando una transversalidad palpable y per se con las diferentes corrientes del *Enfoque del Compromiso Dinámico* en lo que respecta a su práctica discursiva, dentro de los términos de las estructuras de poder constituidas. Tanto así que estas acciones de cambio se orientan hacia el nivel individual, organizativo y de negocios debiendo enmarcarse dentro de un Plan Estratégico y en cada uno de sus elementos influyendo de esta manera en cada uno de los subsistemas de la organización, en otras palabras la Tecnología de la Información va inherente en el Pensamiento Administrativo en la Sociedad Informacional, constituye los eslabones de las nuevas estructuras organizacionales e implícito en su discurso.

El uso de las técnicas de Información y Comunicación (TICs), es un requisito para que una organización pueda insertarse en la glo-

balización. De una u otra forma la mayor parte de las instituciones, tienden a adecuarse a los procesos de tecnologización y digitalización, (es un proceso irreversible). Pero ésto conlleva a mayores exigencias desde el punto de vista del nivel educativo del componente humano y al uso de un mayor requerimiento de plataforma tecnológica.

En ese sentido, expertos entre ellos Nakauchi (1997:90), opina que los centros educativos, más que formar Recursos Humanos para unos procesos específicos de producción, deben de ser educados para optimizar su contribución a la sociedad, ello involucra su formación para el futuro, incluyendo su educación tecnológica.

Desde otra perspectiva también se ha planteado que la tecnología se ha desviado de su fin último que vendría a ser la prosperidad y bienestar del ser humano, para convertirse sencillamente en instrumento de materialización ideológico de dominación.

En cuanto a la Administración es innegable que el componente Tecnológico es un elemento que va aportar un alto valor agregado a su discurso, por cuanto estará presente en las diversas corrientes del Enfoque en estudio, tal como se ha expresado.

CAPÍTULO IV

Análítica Interpretativa de los principales enfoques teóricos del pensamiento administrativo que emergen en los últimos treinta años.

4.1. Características del estudio realizado.

La presente obra, tiene una connotación enmarcada en una perspectiva interpretativa, dentro del paradigma inductivo-interpretativo en una concepción hermenéutica, por lo cual la metodología seleccionada se considera una de las mas adecuadas para lograr su realización dada su naturaleza.

Es una investigación eminentemente Teórica enmarcada dentro de la perspectiva cualitativa.

Se considera de este tipo por cuanto se aborda y analiza un área problemática *-con su debida delimitación-* por medio de una indagación y revisión de naturaleza teórica realizada con gran profundidad y de una manera sistematizada a través del uso de fuentes documentales, y tal como se dijo, los enunciados y análisis que se tomaron para desarrollar la presente investigación provinieron principalmente de la descripción hermenéutica de la información relacionada.

Con respecto a la hermenéutica, Barros (Op, Cit.:4) la define como la teoría y la filosofía de la interpretación del significado, agrega que inicialmente se le identificó con la comprensión e interpretación de textos, tal como ya se ha mencionado, últimamente su ámbito también se ha extendido, cuando se le comienza a con-

siderar como una actividad, la cual pueda permitir que se alinee la búsqueda de significado en virtud de la palabra escrita o que por el carácter de su distanciamiento, cultural o histórico hable nuevamente, en lo que concierne a esta obra en base a la construcción del sentido holístico de la Administración.

En consecuencia se considera lo referente al consenso sustentador dado en y por medio del lenguaje y que es el sustento de las nuevas organizaciones.

Se considera a la hermenéutica como la vía idónea o adecuada para abordar un estudio interpretativo en función de su perfil multisentido, que permite la inclusión de la intersubjetividad como herramienta de análisis, y que admite el carácter de rigurosidad requerida en los procesos de comprensión, interpretación y aplicación.

En ese sentido, Gadamer enfatiza la inherencia de la Hermenéutica en el ser humano (Op.Cit):

Es la herramienta de acceso al fenómeno de la comprensión y de la correcta interpretación de lo comprendido... comprender e interpretar textos no es solo una instancia científica, sino que pertenece con toda evidencia a la experiencia humana en el mundo. (p.23)

Se busca entonces comprender la acción humana en las organizaciones, tomando en consideración la transición hacia una cultura Posmoderna y hacia la Sociedad Informacional o Post-Industrial o Contexto Emergente, lo cual está demostrado por las evidencias de sus características y es aquí donde se aprecia lo hermenéutico.

Dentro de la dinámica administrativa, se llega a la concreción del círculo hermenéutico que no es más que el proceso de intercambio recurrente entre observaciones, presunciones (Interpretaciones tentativas), expectativas y verificaciones de datos nuevos y evaluaciones, que dan acceso a nuevas interpretaciones que comprenden más aspectos.

A través de ese proceso hermenéutico, el autor (Interprete), ha buscado realizar su estudio principalmente, a través de la comprensión y la interpretación del discurso de las corrientes que conforman las Teorías Administrativas dentro del *Enfoque del Compromiso Dinámico* y que se evidenciaron en la década de los años setenta. Para

estos efectos se toman principalmente para este análisis los siguientes autores con algunas de sus obras más representativas de su discurso sin obviar otros importantes autores que también han enriquecido el pensamiento administrativo en el período señalado:

En primer lugar a *James Stoner, Edwar Freeman, y Daniel. Gilbert (1996)*, quienes a través de su obra *Administración*, presentan un compendio actualizado de las Ciencias Administrativas, con un breve análisis histórico correspondiente a las Escuelas Tradicionales y posteriormente enuncian el denominado *Enfoque del Compromiso Dinámico*, en el cual se enuncian las áreas temáticas correspondientes a las diversas corrientes que fundamentan a su vez los diferentes cambios en el pensamiento Administrativo reflejados en las prácticas gerenciales actuales. El enfoque mencionado sirvió de principal inspiración para la presente obra, fue el referente base para delimitar las teorías que se analizaron.

Por otra parte, *E. W. Deming, en Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis (1989)*; es considerado un genuino representante de la corriente correspondiente al *Movimiento de la Calidad Total*, que también conforma al presente enfoque en estudio. Este autor en esta obra rinde cuenta de los requerimientos de acciones y esquemas mentales orientados a la Calidad dentro de ese proceso de cambios y en los cuales la calidad pasa a ser mas bien una filosofía de la vida, un modo de ser y estar. Su lenguaje y significado están presentes en las diferentes corrientes del *Enfoque Administrativo en estudio*, por lo que se resalta su importancia en esta investigación por su aporte en la construcción de su discurso.

Del mismo modo *Michael Hammer y James Champy, En Reengineering the Corporation: a manifesto for Business Revolution (1993)*, proponen la creación y re-creación de las organizaciones a partir del diseño o rediseño de los procesos dentro de ese contexto dinámico, cambiante, donde nuevas formas organizacionales ceden paso a la creatividad y al en-poderamiento. Es la fuente por excelencia de la corriente *de la Invención y Re-invención de las Organizaciones dentro del enfoque* de la Administración en estudio.

A su vez *Thomas Peters y Robert Waterman*, por medio de su obra titulada: *En búsqueda de la Excelencia* son de utilidad para el análisis discursivo de la corriente de la Ética y Responsabilidad

Social en cuanto a la generación de conocimiento implícito. Dentro del texto de su contenido se vinculan los diversos valores que mueven a las personas exitosas en las Organizaciones, propiciando la conformación de una cultura sustentada en valores excelentes que a la larga llevarán por igual ruta a las mencionadas organizaciones, estableciéndose de esa manera un entrelazamiento entre los valores de sus miembros, la cultura del contexto dinámico y complejo. en el cual se encuentran e interactúan que influyen en dichos valores.

En lo concerniente a la corriente de la *Cultura y del Pluriculturalismo* se toman diversos autores entre ellos **Stoner (Op. Cit.)**, **Morgan G. (1998)**, **Nonaka y Takeuchi (1999)**, **Torres W. (1999)**, **Malavé (1997)**, **Márquez (1997)**, entre otros, quienes de una u otra forma presentan planteamientos relacionados con la diversidad cultural, haciendo énfasis en su pertinencia para el logro organizacional en un mundo altamente competitivo y globalizado. Dentro del enfoque de las Ciencias Administrativas en que se hace el presente estudio, los aportes de los mencionados autores son una referencia importante en el discurso bajo esta perspectiva global y local, en una idea para una mejor comprensión de la gerencia de la diversidad cultural y en consecuencia una óptima gestión administrativa.

Por su parte **Porter, Michael**, principalmente en su obra: *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (1982) establece la influencia de los gerentes en el entorno las organizaciones, en sus múltiples roles de aliadas, contricantes, clientes, proveedoras, y muchos más. El entorno en un mundo tan dinámico, puede ser el resultante de esas influencias de las interacciones llevadas a cabo por los gerentes. La corriente que enriquece al pensamiento administrativo desde la óptica de los *Nuevos Entornos Organizacionales*, tendrá un fuerte basamento en los postulados de Porter y por ello su importancia para considerar la generación de conocimiento administrativo evidente en su discursividad.

En otro sentido, **Kenichi Ohmae**, en *El Mundo sin Fronteras: Poder y Estrategias en la Economía Entrelazada* (1992). Expone su percepción de la desaparición de las fronteras económicas nacionales tradicionales y la nueva situación, producto de la emergente sociedad informacional. Plantea entre otras cosas, a nuestro modo de ver, que dentro de ese enmarañamiento producto de las infi-

nitias interacciones facilitadas por la tecnología de la información, la acción gerencial va encaminada a satisfacer los requerimientos de los clientes, asumidos como ciudadanos mundiales y equidistantes de sus organizaciones proveedoras, estableciéndose una relación estrecha entre los consumidores y la dirigencia organizacional al elaborar sus planes, por cuanto la competencia está en lo mismo. Es una excelente fuente para el análisis discursivo de la corriente de la globalización desde la óptica del Enfoque tornado como referente.

También se incluyen los grandes debates del pensamiento universal por lo que también se hizo necesario tomar en cuenta los postulados de diferentes pensadores para sustentar el basamento teórico respectivo, al igual que fue relevante y necesario la revisión de otros autores, en cuyas investigaciones y publicaciones, realizadas con carácter crítico y transdisciplinario, se encuentran elementos importantes que considero vinculantes al objeto de la presente obra.

El uso en este estudio del método hermenéutico, no es solamente como una herramienta de análisis de lenguaje o de textos, sino también para determinar el alcance de un modelo interpretativo sobre las teorías Administrativas.

En ese sentido Miguel Martínez (1999), señala la pertinencia del uso de la hermenéutica dentro del método investigativo en relación al significado de la información o datos obtenidos en una investigación: "...De aquí nace la necesidad de recoger los datos ubicados siempre en su contexto y la importancia de recurrir a una *técnica hermenéutica*, para interpretarlos, debido a que su significado permanecería oculto ante un análisis meramente positivista..." (p.59)

En esta cita, se justifica la sistematización de la hermenéutica como elemento inherente de la investigación, muy especialmente si se ubica en la perspectiva interpretativa.

De la misma forma Delgado y Gutiérrez (1998), expresan sus consideraciones en lo concerniente a un modelo hermenéutico en la interpretación de textos:

Tiene que ver con el análisis en profundidad de un texto. Digamos, de modo descriptivo, que mientras en otras formas de análisis uno mira quien produce el relato, que sentido tiene el cuando y

el porque de este hecho, a quien llega, cual es su circuito, en el análisis hermenéutico –como en el análisis estructural, pero no extensiva sino intensivamente- hay un centramiento en el texto mismo. (p.270)

De ese modo para los efectos de esta investigación, el aporte principal proviene precisamente de la interpretación del análisis epistemológico en el marco de su discurso. Pudiera decirse que el interpretar es un intento para construir un discurso, es decir que se busca establecer la relación entre Episteme y Discurso, en otras palabras: trata acerca de la vinculación entre el Discurso por su parte y las reglas o consideraciones que lo guían o características con un origen común que lo rigen en un período determinado. Estas reglas o características generan el Discurso en un momento determinado y construyéndolo, simultáneamente origina conocimiento. En el caso de esta investigación se interpreta buscando el significado de enunciados claves en las diferentes corrientes del Pensamiento Administrativo en el contexto mencionado a la luz de las Teorías que las sustentan. En este proceso se busca responder: *Cómo, dónde y cuándo.*

Para fines de definir lo concerniente a la operacionalización hermenéutica explicaremos lo referente al círculo hermenéutico, el cual para su ejecución, se desglosa en tres momentos:

1. *La comprensión:* Busca la explicación del sentido supuesto, aprehendiendo o tomando los hechos descritos, pero sometiendo sus opiniones previas que le son concernientes dentro de una óptica de legitimación, referido esto a su origen y validez.
2. *La Interpretación:* Unifica lo planteado por el texto y la percepción del interprete en el cual este ultimo es un experto del juego del lenguaje, referido a los enfoques de las teorías Administrativas en el período mencionado.
3. *La aplicación:* La validez de lo que se pretende realizar solo se puede comprobar en el contexto del saber práctico dentro de la vida real y Cotidiana, en el caso del presente trabajo de investigación, va referido a las teorías Administrativas difundidas a partir de la década de los años setenta.

En esta situación el método ha sido usado para la comprensión y la adecuada interpretación de lo comprendido. Este interpretar no es sólo un paso de un proceso o instancia de corte científico sino que es inherente a la acción humana, llevando a la creación discursiva de las Ciencias Administrativas. Es de hacer notar que algunas de las fundamentaciones de este aspecto metodológico se hacen en lo propuesto por Gadamer (1988) a lo largo de su obra *Verdad y Método*. No obstante, es oportuno el señalamiento de Habermas (Op. cit.; p. 18) en el sentido de un encuentro fructífero, entre *Hermenéutica y Dialéctica* por cuanto ambas giran en torno al ser humano y que en ellas el objeto de análisis es la práctica social y la orientación que buscan es la afirmación ético-político del pensamiento (De Souza, M.C., 1997:190).

Tomando en cuenta el método que se utilizó en la elaboración de este trabajo, se puede decir que su finalidad vino a ser, como fue, ha sido, es y pudiese ser el *proceso de formación, desarrollo, consolidación del pensamiento administrativo*, su sustento epistemológico. Todo ello hasta encontrar el sentido holístico de la Administración dentro del plano de discusión en las megatendencias en el cual se ha desenvuelto.

El uso de la hermenéutica como medio de interpretación, puede considerar a la experiencia histórica o historicidad concreta de cada quien. Ahora bien es interesante conseguir a partir de donde la razón hace historia porque sería como palpar un juego reflexivo, los niveles de sentido de la razón, para descubrir la amplitud o no del objeto de estudio.

Por lo tanto se recalca que se ha intentado determinar los márgenes de un determinado modelo interpretativo, en el caso que atañe al presente estudio a las Ciencias Administrativas, ésto ha permitido dilucidar acerca de un proceso metodológico en búsqueda de significados para el objeto de estudio. Estas apreciaciones conllevan a buscar el significado a partir del sentido.

Por otra parte se enfatiza que la importancia del uso de la Hermenéutica en este tipo de estudios (y particularmente éste estudio, según su autor), y tomando en cuenta a diversos autores, entre ellos, De Souza, Op. Cit., Schvarstein, Op. Cit.; Castillo (1992), viene dada por los siguientes aspectos:

- Ubica en lo textual todo lo que viene de la actividad humana.
- Tal como lo ha dicho en éste y otros trabajos de investigación el autor de esta obra, da la posibilidad de acceder a un modelo interpretativo que permita el conocimiento de las Ciencias Administrativas.
- Por otra parte, se implementó de cierta manera el binomio Semiótica-Hermenéutica, porque toda información cultural está referido a la lingüicidad, ésta a su vez es un hecho social. Desde esta óptica el pensar está supeditado a la gramática y está a su vez como modelo de estructura interpretativa en la que se usan la Semiótica y la Hermenéutica en este caso referida al saber Administrativo.
- Enlaza realidades: Va a expresar las experiencias a lo largo de la historia, referida a las Ciencias Administrativas, dentro de un contexto de transición hacia la Sociedad Post-Industrial.
- Conformar el pensamiento: A través de la explicación de esa experiencia, tal como lo ha planteado Schvarstein (1998:189), es inherente en virtud que el conocimiento de la organización ha sido abordado desde diversas disciplinas y que ninguna puede apropiarse de ese saber.
- Articula discursos: Examina explicaciones y experiencias. Traduciéndose esto en la conformación y enriquecimiento del marco teórico de las Ciencias Administrativas.

Esto no ha sido una tarea simple, por cuanto de los exámenes de explicaciones y experiencias, sus conclusiones se traducen en convergencia de distintos argumentos, nociones, juicios, modelos, métodos de intervención y de validación sobre un mismo objeto, se opera sobre ese objeto al unísono, pero se construye de manera diferente (es uno de los aspectos comprometidos en la presente obra).

Aquí es donde entran en juego los conceptos de interdisciplina, multidisciplinariedad para llegar a la transdisciplinariedad (Schvarstein Op. cit), la cual implica que el contacto y la cooperación en las diferentes disciplinas, terminan por adoptar un mismo método de investigación o para discutir de forma más general, el

mismo paradigma, es importante aclarar que las diversas disciplinas tienen disímiles fundamentos epistemológicos, es decir con un paradigma de compartimentos de estadios separados tal como se han difundido los Saberes en los Centros de Enseñanza.

4.2. Desarrollando la presente obra.

Con el uso de las diferentes técnicas de Análisis de las fuentes documentales, el estudio se realizó con la revisión de los diversos enfoques teóricos sobre el Pensamiento Administrativo referidos a las corrientes que conforman el Enfoque del Compromiso Dinámico, en el contexto de la Sociedad Informacional, así como los referentes teóricos subyacentes, con el fin de profundizar el conocimiento sobre el contexto del objeto de estudio, simultáneamente se fué construyendo la herramienta metodológica para su paulatino abordaje, tomando en cuenta para efectos de su corroboración estructural lo que plantea Miguel Martínez (Op. Cit.; 1999:180) como la *Triangulación* de diferentes fuentes, de diferentes perspectivas teóricas, de diversos observadores, de distintos procedimientos metodológicos, entre otros.

Para detallar lo anteriormente expuesto, se toma como referencia algunos aspectos planteados en relación a la propuesta interpretativa en la investigación cualitativa por parte de De Souza (Op. cit.:186). Dentro de esa idea, se aprehendieron los supuestos metodológicos de la hermenéutica para las Ciencias Sociales (reformulados por Habermas, en medio de su debate con Gadamer), con el objetivo de hacerselo extensivo a las Ciencias Administrativas:

- El intérprete o investigador, aclara en concierto con las interpretaciones de la comunidad científica en las Ciencias Administrativas en primer lugar el medio o contexto de los actores sociales que aportan modalidades de texto para el proceso hermenéutico en el estudio que se realiza.
- En segundo lugar, el autor de esta obra, percibe el momento cronológico en el cual fueron elaborados los textos seleccionados para su comprensión e interpretación de sus significados.
- Se escudriña la intencionalidad o el fondo de los postulados de algunos autores representativos de las Teorías Adminis-

trativas enmarcadas en el Enfoque del Compromiso Dinámico, así como sus motivaciones.

En síntesis es una secuencia heurística, que parte de lo arqueológico, pasa por lo epistemológico con carácter fundamental, pero asume lo hermenéutico como lo inminente del sentido, para entender las Teorías Administrativas, haciendo luego el esfuerzo para retornar a lo genealógico, para dejar las bases de la reflexión administrativa con un carácter crítico permanente, como palanca epistemológica con la cual impulsar la revisión, construcción y reconstrucción de estas Teorías acorde con la dinámica presente en el nuevo contexto.

4.3. Los parámetros epistemológicos (planos enunciativos)

El esfuerzo investigativo, se orienta hacia el componente **Epistemológico**, *el cual responde al estudio de la generación de conocimiento; enunciados para determinados momentos históricos, sustentados con diversos argumentos y enfoques científicos y filosóficos, asociados o vinculados a sucesos, lo cual permite conceptualizar o conocer de manera sencilla y clara un saber determinado, estableciendo un contraste entre ese saber existente y el que puede generar*, referido al Pensamiento Administrativo en el contexto señalado.

Se trata de instrumentar una hermenéutica administrativa en la cual como proceso de investigación se evalúan las teorías que convergen en el *Enfoque del Compromiso Dinámico* para reconstruir los aportes significativos cual enunciados de los avances del papel de la Ciencia Administrativa en este momento inédito de la globalización, lo cual es importante develar porque sus epistemologías discursivamente forman parte de la episteme dominante.

En este sentido práctica discursiva y formación de enunciados son un conjunto que pasa por la episteme para ordenar la arqueología de las Ciencias Humanas. Hay quienes afirman que tal esfuerzo no pasó más allá de *Les mots et les choses* (Las palabras y las cosas...; Foucault; 1999). Pero se busca dar con los efectos del poder que circulan en los enunciados científicos, el régimen interior del poder no quiere de momento explicarlos, su hilo conductor, el mismo título

de la mencionada obra foucaultiana lo da: como el saber crece en la relación palabras-cosas. Según que espacio de orden se ha constituido el saber en el fondo de un *a priori histórico* y en que *positividad*. Del campo epistemológico hay que sacar la episteme bajo sus condiciones de posibilidad y no de su supuesta creciente perfección. La episteme define las condiciones de posibilidad del saber. A los fines de esta obra también se asume la *práctica discursiva* y la *formación de enunciados* como conjunto que pasa por la *episteme* para ordenar la arqueología de los discursos administrativos en el sentido de la performatividad obligada por el malestar de la globalización de la economía como fenómeno inédito del devenir representativo, de cómo las cosas se deben nombrar y redefinir en las gestiones y en medio de sus condiciones de posibilidad encontrar el sentido de la administración como ciencia y no como mera *ingeniería administrativa*. Porque una Construcción Teórica en Administración exige *epistemológicamente* y *epistémicamente* poner en orden el lugar de la ciencia administrativa y el lugar de la *ingeniería administrativa*, pues se ve como ésta ocupa el lugar de aquella en los procesos de producción de conocimiento de las tecnologías de punta y de organizaciones emergentes en el nuevo contexto Informacional, como *a priori histórico*.

Por otra parte, se señala que el *esfuerzo epistemológico* se operacionaliza 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 a continuación, y se desarrollan en las secciones siguientes de este Capítulo IV: Plano de las configuraciones conceptuales de las *Teorías Administrativas*, *Plano del sujeto en la organización*, *Plano de la racionalidad presente*, *Plano de la relación Teoría /Práctica Social*.

4.4. 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 Enfoque del Compromiso Dinámico, expresados en las obras de los autores que se han asu-

mido en esta investigación como representativos para cada enfoque teórico y que fueron configurando su discurso.

En este sentido se considera lo propuesto por Foucault (1990) en relación a 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... (p. 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 del Enfoque del Compromiso Dinámico.

Por otra parte, no se busca una simple cronología histórica de tal o cual concepto, sino más bien lo que explica Foucault (Op. Cit.; 1990) en relación al *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 interés del autor de esta investigación al considerar este parámetro, es mostrar esa articulación en primer lugar entre los enunciados que le tuvieron dando forma conceptual a las respectivas corrientes del *Enfoque del Compromiso Dinámico* e inclusive, pudiéndose por extensión aplicar esto a los otros parámetros que entran en esta analítica ininterpretativa.

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 *Enfoque del Compromiso Dinámico*.

Para efectos del análisis que se realiza, se seguirá en cada parámetro epistemológico el orden siguiente, que ha sido en el cual se han ido presentando temáticamente (Stoner Op. cit) los diversos enfoques teóricos del Compromiso Dinámico: *Calidad Total, Invención y Reinención de Organizaciones, Ética Organizacional, Cultura y Pluriculturalismo, Nuevos Entornos Organizacionales y la Globalización*.

En este sentido se comienza con la Calidad Total, no implicando este inicio un orden de prioridad sobre las otras corrientes.

4.4.1. Calidad Total

Los diversos estudios realizados por autores como Deming, Juran, entre otros, sobre los procesos, dan como fondo histórico una serie de cambios que perfectamente se reflejan en la Sociedad. Es un vuelco total hacia el individuo, un retorno a la subjetividad, a lo místico, es cuando se concretan cambios drásticos a nivel global.

Se procede de las recientes Escuelas Administrativas, los Métodos Taylorianos y Fayolianos son los comunmente usados, formando parte de la vida cotidiana en adelante. Los estudios de catedráticos, entre ellos: Shewhart, Deming, llevaban a la percepción de formas idóneas de gerenciar que se adecúan a los nuevos procesos, y es así como se palpan las emergentes prácticas gerenciales a ese entorno de nuevo cuño donde se enfatiza hacia el proceso, 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).

Inmerso 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 la calidad, sobre todo si parte de los hechos que lo precedieron, tomando el criterio 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, a lo que en esta investigación se le ha añadido que se considera pertenece a la *sociedad Post-Industrial*.

Perfectamente tanto la calidad en la época artesanal como en la Industrial, la aprobación o no del trabajo o servicio realizado se fundamentaba realmente en lo *expost-facto*; en la aceptación o no del producto al final del proceso, si bien en la etapa preindustrial la relación proveedor-cliente era estrecha y/o cara a cara. A este nivel de racionalidad, es cuando a juicio del autor del presente trabajo, se impone una racionalidad formal, por cuanto el producto deviene de un proceso susceptible a inspección en el cual las funciones estaban bien definidas; es la época de la implementación de los controles y estándares. Es hacer honor a lo que 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, qué llevaron a la adecuación de técnicas y prácticas a las realidades particulares del contexto respectivo (Gutiérrez, 1989: 27-38):

- *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.* (1931): 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, más específicamente se cumple un círculo hermenéutico, debido a la interpretación 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 proveerían o agregarían al máximo de valor al proceso en sí y por ende al producto y a la organización, ya que si bien la calidad es una categoría conceptual, la misma es intangible, sin embargo siempre y cuando convencionalmente se establezcan parámetros, se pueden determinar niveles de aceptación o no (se impone la subjetivización).

En la década de los cuarenta 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, 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.

- *W.E. Deming; Jurán, Joseph; Feigenbaum A.; Crosby, Philip (finales de la década de los años cuarenta):* 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 dialógico, 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 consolidación del movimiento de la Calidad permitirá la trasferencia 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.

La sobreposición de la racionalidad formal con la racionalidad comunicativa, permite la confrontación de teorías que si bien pareciera remitirse a la tradición (gadameriana), no deja de lado lo presente y lo prospectivo.

Esto se puede concebir como una especie de superposición epistémica como lo diría Alejandro Moreno (1995:37) refiriendo a Foucault en relación a la transición hacia una sustitución epistémica.

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, y que coincidiendo con la apreciación acerca de la *episteme* por parte de Moreno (Op.Cit.), 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 PostTaylorianas por la influencia de este pensamiento en el Saber Administrativo reflejándose así en el discurso. Es por ello que pareciera 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: entre ellos Ishikawa.

Así las cosas, retomando el concepto de lo que implica el significado de *episteme*, y aprehendiendo o apropiándose de lo desarrollado por Moreno (Op.Cit.: 41) , se tiene que: "...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...", y entre estas categorizaciones va estableciendo la vinculación entre el paradigma, *episteme*, discurso y cultura.

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 del 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 prác-

tica, 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.

Se infiere en la presente obra (evidentemente prejuiciados) en el marcado sesgo del positivismo en el Movimiento de la Calidad, mejor dicho de él provino. Sus reglas inconscientes y de aceptación fueron cambiando y en consecuencia sus discursos y la cultura como expresión de la vida en las organizaciones también.

De 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 pregonadas en las prácticas gerenciales que han emergido dentro del contexto que algunos autores han denominado sociedad informacional, todos estos modos de vida han sido marcados por sendos paradigmas que se concretan en sus discursos. Ese discurso mismo es factor de recursividad epistemológica y su alcance trasciende al lenguaje llegando inclusive al significado que es lo que se ha observado en el Movimiento de la Calidad.

En cuanto a la esencia del ser, o la relación del individuo y la organización existen grandes contradicciones dentro de las empresas que deberán resolverse unas y otras que no tienen solución. En ese sentido el denominado movimiento de la calidad ha enfrentado diversas contextualizaciones y que a lo largo han terminado definiéndola en función de la percepción del individuo.

Aquí entran en juego los juicios de los sujetos que interactúan en las organizaciones. Ahora bien, la concepción de calidad como parte de la estrategia competitiva de la gerencia influye en la noción que se tiene del individuo. En las Escuelas Tradicionales de gerencia el individuo se ubica en el modelo clásico de paradigma (López, Op. cit.): racional formal, jerárquico, obediente, entre otras características, que correspondieron a un momento histórico determinado y que sus exigencias de calidad estarán vinculadas con visiones de esa realidad.

Por otra parte, en lo que concierne a la calidad, ¿Qué se entiende por calidad?, ¿Cuál es el nivel deseable para considerar que la misma existe?, ¿Existe la calidad?

Al respecto se responde que existiendo un estándar específico del modelo ideal de calidad, es decir una realidad construida, en este caso un producto determinado que elaborar, el individuo tenía o tiene que cumplir con esas especificaciones, en caso contrario no tendrá que ofrecer a ese 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 ese concepto de aceptación de la cultura de calidad, entra en juego. Cuando el individuo integra a su conocimiento esas reglas inconscientes que hasta cierta forma regularán su vida cotidiana.

En todo este orden de ideas se pudiera definir a la calidad (Gutiérrez, M., 1989: 23) como "...El conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de él. En este sentido de habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto...".

Entonces hablando de la esencia de la palabra 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 lleva a la complejidad en su interpretación.

Cuando se busca deslindar cantidad de su expresión intangible, se determina lo qué es la calidad. Pudiera decirse que la calidad no existe, tanto así que Pedro Demo (1989:25) 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 gestión 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.

Aquí es donde entra lo que se plantea desde el punto del ser y del tener. En este caso, se es y se busca tener, y en esa búsqueda de tener, se adquiere con los atributos que satisfagan sus necesidades y expectativas. De esta forma este término tan aparentemente sencillo como lo es la calidad contribuye a la liberación del ser humano al hacerlo feliz con un nivel óptimo de vida. No obstante aún aquí aparece lo dialéctico, cuando frente a esta situación no hay elaboración ni cultura de calidad y en consecuencia el nivel de vida, tampoco es idóneo. En este punto se vuelve a Demo (Op. Cit.: 33) al considerar la transitoriedad del individuo, del sujeto y es así que el mismo es considerado inacabable, esto es perfeccionable, o ubicable en el estar del individuo que es el "Ser" en sí. En este sentido la búsqueda de la realidad se vuelve imprescindible por cuanto ya que 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.

En esto hay coincidencia con lo planteado por Ugo Fea (1993: 33-35) en el sentido del nutriente impacto ontológico de lo japonés en la teoría de la Calidad Total. Las características de la cultura japonesa, fundamentada y afianzada en el sintoísmo principalmente donde el sujeto incluía en su ética la solidaridad comunicativa, el equilibrio entre el individuo y su contexto, conllevando esto un fuerte compromiso social donde se combinan los aspectos estéticos con los hechos que se realizaban desde los referidos .

Al respecto Takeshi Umehara (1996), expresa el fondo perfeccionista japonés en la búsqueda de eliminación de todo lo nocivo referido a lo espiritual, igualmente la igualdad (¿democracia?) de todo ser humano de llegar a ser merecedor del paraíso (tan pregonado por muchas religiones), 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 confucianismo, *ningen* en realidad es una palabra confuciana. Los fundamentos éticos del confucianismo tienen que ver con la devoción al señor, y la obediencia a los padres. (p.195)

Es el primer fundamento en búsqueda del equilibrio en vía de la excelencia, expresada en esa aparente sumisión, que no era otra más que la armonía interpersonal, en aras de los logros comunitarios característicos de la cultura japonesa, en cierto modo esa precisión al momento de la acción provenía de esa orientación al equilibrio en cada uno de esos actos tal como lo afirma Fea (Op.Cit: 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.

Y por ello Umehara (Op. Cit.), volviendo a referir a Watsuji considera:

... 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 (Op. Cit) 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.

Pudiera partirse referencialmente desde 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 de lo abstracto y de lo concreto, a la manera de una perspectiva dialéctica. Es así entonces que se enumerarán los elementos clave 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, sencilla-

mente 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.

Este andamiaje de postulados y principios, han sido la base del Movimiento de la Calidad Total, y siguen siendo fuente de innovatividad incremental en diferentes prácticas gerenciales, además de persistente re-creación reflexiva con la consecuente construcción teórica de manera permanente en tal medida que el mismo Deming (1989: 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 Compromiso Dinámico, que asoman detrás de los mismos sus rasgos instrumentalizadores, así como los propios del conocimiento tácito. Que de una forma u otra también serán característicos en la configuración conceptual de los otros enfoques teóricos tal como se palpará a continuación en la corriente de la *Invenición y Reinvenición de Organizaciones*.

4.4.2. Invención y Reinención de Organizaciones

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: 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 (Op. Cit.):

...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 (1994:92), 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 ésto 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 Informacional, 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: ésto 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 del consenso habermasiano, y así lo expresan dichos autores:

... La comunicación en la organización equipo-valor es abierta y directa; la gente sabe como 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)

Bajo esta óptica, 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 (Op. Cit.):

...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... (p. 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 hacen posible el rediseño acorde con los nuevos requerimientos contextuales.

De esta manera, se manifiestan una vez más los postulados de Hammer y Champy (Op. Cit: 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. 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 siguiente corriente: La Ética Organizacional.

4.4.3. Ética Organizacional

De la misma forma que en los precedentes párrafos referidos a la *Calidad Total y la Invención y Reinención 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 (1982:92), basándose para tal fin en la versión de Richard Scott al respecto:

Si bien este autor, hace referencia es 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 organiza-

ción 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 (Op. Cit.: 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 (Keith Davis). La organización acepta asumir o actuar con respon-

sabilidad 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 Risteri Frondizi (1972):

...Los valores no son cosas ni elementos de cosas, sino propiedades, cualidades, suígeneris, que poseen ciertos objetos llamados bienes. Como las cualidades no pueden existir por si 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 ésto 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.

De este modo, continuando con Frondizi (Op. Cit.) y otros autores, se llega a la concepción de *Ética*, 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 también 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 eva-

luación 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 termino 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 (1996), 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 movil noble. Otros, en cambio tienen un bajo propósito, pero están hábilmente ejecutados...El valor es el motor que mueve... la creación; al mismo tiempo és su medida, que le otorga un contenido y un sentido... (p.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: 1996) 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 si 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... (p.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 por sus trascendentales implicaciones, 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... (p. 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 solo 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, H y Mehrrens, S.; 1996: 104), 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 con-

siderar 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 ésto 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 (Op. Cit) 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 originar en los empresarios una conciencia relacionada con la necesidad de un cambio, ayudar a establecer salvaguardas éticas... (p. 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, esta conciente 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; Op. Cit):

... 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.

4.4.4. Cultura y Pluriculturalismo

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 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 (1999:37-38), 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 facores tales como: influencia de factores religiosos en la conformación de la sociedad industrial, impacto de la ética judeo-protestante en la elaboración del conocimiento teórico del Pensamiento Administrativo, no obstante no hay que olvidar la coexistencia de los postulados católicos, 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 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, 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 C.; 1974: 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. (1972), 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 (1972), 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 Frankfurt 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 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 (1994:15-17) 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. De esta manera 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 ténue 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, es decir tal como lo dice el autor Sallenave (Op. Cit.):

...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 ésto que el paradigma tradicional haya sido dejado a un lado, sino que dialógicamente coexiste con el emergente.

Ahora bien en ésto 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 E. (1992: 17), citado por Stoner (Op.Cit: 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 (Op. Cit):

.... 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 (Op. Cit), 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 que 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 (Malavé, 1997).

Según este autor, viene de los términos cultus (cultivado) y ura (acción) y se traduce como cultivo, agricultura, instrucción, tiene vinculación con colere (cultivo, morar) y colunus (colono, granjero, campesino) y 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.

De acuerdo a 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.

4.4.5. Nuevos Entornos Organizacionales

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 conotación actual.

Se parte de Stoner (1996:292), quien hace referencia del origen etimológico del término Estrategia, que viene del griego *Strategia* 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. Asimismo, cabría definir la estrategia de un ejército como el patrón de acciones reales que se requerían para responder al enemigo.

Los griegos sabían que estrategia era algo más que lidiar batallas. Los buenos generales tenían que definir las líneas adecuadas de suministro, decidir cuando 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, cuales 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... (p. 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: 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 que 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, Op. Cit.: 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 (Op. Cit).

...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 compete. 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 a); 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... (p. 17-18)

Como se puede observar, casi a veinte años 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, producto de una construcción social, por parte de unos actores vivos y reales dando lugar al fenómeno de la competitividad.

Al igual que las corrientes precedentes, la de los *Nuevos entornos Organizacionales*, en los últimos treinta años 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 analiza a continuación.

4.4.6. La Administración en la Globalización

Las diferentes perspectivas precedentes, de una u otra forma, como enfoques teóricos o corrientes 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 de la presente obra, pero que sin embargo

permite acotar la concepción acerca del dominio y control que representa la globalización.

Peter Waterman (1998:168), en un análisis crítico a Castells M. (Op. Cit), 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 (Op. Cit.), 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 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 ésta 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 (Op. Cit.), 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 (Op. Cit), 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 (Angelone y Coveglia) 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 Coveglia (Op. Cit: 22) 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..."

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 quan 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 entraban 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 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 dependiente 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 convenio 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 del presente trabajo de 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, 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.

4.5. 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 resaltado 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; es por el contrario, 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... (p. 89-90)

Se considera que en esta expresión se destacan las múltiples aristas del sujeto y que tal como se ha visto Foucault (Op. Cit.), las define en relación al discurso asumido, orientándose a criterio del autor de esta obra hacia un *sujeto discursivo*, que es producto (Martirena; Op. Cit.) de las relaciones de poder en las que el mismo interactúa dentro de una epísteme 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 Enfoque del Compromiso Dinámico, con las distintas particularidades del mencionado sujeto *multi-roles*, en los nombrados enfoques teóricos en su correspondiente discursividad.

4.5.1. Calidad Total

En el proceso de la obtención de la Calidad, tal como se ha planteado con anterioridad, van a intervenir diferentes individuos y considero 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 (1982):

...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... (p. 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, dado que está consciente de que sus logros tendrán significado para el tipo de sociedad que se construye y desarrolla. (Gallegos-Badillo, R; 1996: 136).

Se hace énfasis en el mejoramiento continuo del individuo, todo gira alrededor del aprendizaje, tal como se puede apreciar (Deming Op. Cit):

...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, dado 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 asume 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 (Op.Cit.: 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. Quitemos 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.

Es a este nivel 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 Gutierrez M. (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 como 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... (p. 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, éste 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 M. Op. Cit.: 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 liderizar 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 el fenómeno, que envuelve a los sujetos, que al sujeto mismo, si se le 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 (Op. Cit):

...¿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 (sépaló 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*, como podrá verse en la corriente correspondiente a la *Invencción y Reinvencción de Organizaciones*.

4.5.2. Invencción y Reinvencción de Organizaciones

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 (Op. Cit: 118): "...La reingeniería implica invencción 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..."

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, 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 tuvieran 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: 124), 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..."

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 organiza-

cionales 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, Op.Cit: 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... (p. 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.

4.5.3. Ética 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 (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 ésto 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 (1992):

...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... (p. 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 ésto 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 estable-

cido en su estructura organizacional, definiéndole el rol o roles en la misma, expresado en su práctica discursiva.

Es por ello que Peters y Waterman (op. Cit) 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... (p. 40-41)

En las lecturas observadas en la obra referida de Peters y Waterman (Op. Cit), 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 (1999) 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, cuadrricular 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 (Op. Cit.) 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, ésto 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 como, 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 cir-

cunstancia 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 e 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 si 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.

4.5.4. Cultura y Pluriculturalismo

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 W. 1999: 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 ésto hay que buscar darle respuesta. No es sencillo, por cuanto hay superposiciones de paradigmas, originando de esa forma un dialogismo constante y continuo.

Torres W (Op.Cit), 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 debe 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, ésto 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 mas 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, regionalismos, 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 mas globalizador presente en los diferentes fenómenos propios de la sociedad humana, pero igualmente destaca la complejidad implícita 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 (Op. Cit.: 208) interpretó acerca del Pluriculturalismo, recalando 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 triunfos en la casa para obtener victorias en el contexto externo.

Cada día este concepto que trasciende a las organizaciones preocupa mas 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 ó 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 (Op. Cit.), 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, G (1998:114), 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 diversa 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 ésto en la construcción respectiva de la realidad.

Ahora bien se habla de la representatividad ésto es: se observa lo puntual de nuestra realidad, pero ésto 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 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, confundiendo 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: 47), citado por James Stoner et al (Op. Cit.):

...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...

...Asímismo, debe haber una base de creencias o valores compartidos en torno a los cuales las personas pueden expresar sus diferencias... (p. 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 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*.

4.5.5. Nuevos Entornos Organizacionales

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, en la *Quinta Disciplina* en relación a los cambios de paradigma, para poder involucrarse en un contexto de aprendizaje (1997):

...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 (1998) 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 (Op. Cit):

...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... (p. 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... (p. 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 (Op. Cit), 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 (Op. Cit: 95-96): "... 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...". 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 (Op. Cit: 1997):

...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 afrontar al 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 diológicamente 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 (Op. Cit).

...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 Treinta años. Y que se irán complementando en los análisis provenientes de los otros enfoques teóricos, con el que sigue a continuación, referido a la *Globalización y la Administración*.

4.5.6. La Administración en la Globalización

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: 32), afianzado en Touraine sostiene que: "...Los sujetos no son individuos, aún cuando estén compuestos por individuos. Son el actor social colectivo mediante el cual los individuos alcanzan un sentido holístico en su experiencia..." (p.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 (1995:29-30), 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. 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 (Op. Cit) 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 irreducible 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 preveleciente, 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 (Op. Cit) 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 (Op. Cit.: 173) 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...” 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 (Op. Cit.), presenta un sujeto con ansias y en busca de su emancipación, deliberante, espontáneo, internalizado y al mismo tiempo consciente 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 (Op. Cit), 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 (Op. Cit.: 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 (Op. Cit):

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 (Op. Cit), 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: 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, cuyas textos se analizan, conciben al sujeto, ya sea separado de su objeto o fusionado con él, permitiendo esto establecer en que 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 las diversas corrientes del *Enfoque del Compromiso Dinámico*, que da cuenta de la razón de acción y práctica discursiva de los enfoques teóricos en estudio.

4.6. Plano de la Racionalidad presente.

Este parámetro epistemológico, 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 (1989:721): “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 (Op. Cit): 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...(p. 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 (Op. Cit.), 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 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... (p. 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 a 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 con lo expuesto con anterioridad por Maturana.

Ahora bien para efectos de esta obra, se considera importante incluir este parámetro epistemológico por la necesidad de la indagación acerca de este aspecto, en las diferentes corrientes del Enfoque del Compromiso Dinámico.

También se aprecia importante agregar que visualiza el orden racional desde su sentido amplio, el cual hemos venido explicando y que consiste en cual es la racionalidad a partir de la cual se concibe la realidad: *objetiva o construida*, y 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 del Enfoque del Compromiso Dinámico. 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)

En base a esta cita textual, que comparte el autor de este texto en lo concerniente a su contenido, para los fines de la analítica interpretativa que se realiza, se considera que cada corriente del Enfoque del Compromiso Dinámico, está signada 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.
- **Invencción y Reinvencción de Organización:** La racionalidad predominante es la relativa a la de los procesos y estructuras.
- **Ética Organizacional:** El énfasis racional dominante va orientado hacia los valores o axiológica.
- **Cultura y Pluriculturalismo:** Caracterizada por una racionalidad antropológica de la diversidad.
- **Nuevos Entornos Organizacionales:** Signada por una racionalidad estratégica y competitiva.
- **La Administración y la Globalización:** La racionalidad predominante en esta corriente objeto 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* o *tecnoinfocomunicacional* por su impacto en aquella.

Dentro del Discurso de las diferentes corrientes del Enfoque del Compromiso Dinámico, estas racionalidades específicas están presentes en cada uno de los elementos de la analítica interpretativa que se realiza. No obstante dado lo obvio de su presencia, se orienta el análisis hacia lo que hemos denominado la racionalidad en sentido amplio.

4.6.1. Calidad Total

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 (Op. Cit)

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 como 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 (Op. Cit.):

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 ésto 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 sobremanera en el uso adecuado de la tecnología, es así, que siguiendo a Desiato(1998 b) 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 (1931) 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 (Op. Cit.: 217) citando a Shewhart (1939: 120):

...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...

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... (p.38-39)

Este enunciado por parte de Deming (op. Cit), nos lleva 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 timidamente 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 ésto 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 Arbol, 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 (Op. Cit.), 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 epísteme que se va estableciendo, pero conservando los rasgos epistemológicos precedentes, que se ha visualizado cuando Deming (Op. Cit.: 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 como 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 ésto implica entre otros aspectos el uso de medidas, dando pié 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 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 *transracional*.

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.

4.6.2. Invención y Reinención de Organizaciones

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 preva-

leciente, 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 sujeta 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 (Hammer y Champy) 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. (p. 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 (Op. Cit.), 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 ésto 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 (Op. Cit.), ésto 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 (Op. Cit.). De esa forma si se revisa la definición de ellos acerca de reingeniería, ésta contiene algunos terminos clave, referidos a su implementación:

...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 ésto sucede, acabamos situándonos en una tesitura intelectual en que, efectivamente, puede afirmarse que no necesitamos para nada del viejo artillugio 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 consecuencia 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 aun no se ha independizado de la eticidad de una forma particular de vida indiscutible, ésto 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 (Op.Cit) 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 fué adquirida por la Corporación AES (León, Mariela, 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 ordenes 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 Rouse 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... (p. 2-1).

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 practica se da lo que enunciaba Habermas (Op.Cit), 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 donde ir, convergen pre-

juicios, 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 porqué 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: 49-50), 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.

Estos elementos muestran el cambio en la naturaleza de las organizaciones, parece que se regresara a los valores que mueven a la invención o reinventión de las organizaciones.

En su apreciación al respecto, Hammer (Op.Cit: 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 mas 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)

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 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 trabajador independiente, el innovador, el creativo, el teletrabajador, el terciador, 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.

A continuación, se prosigue con el análisis de la Corriente axiológica, cuya racionalidad también es característica del Pensamiento Administrativo en el contexto emergente.

4.6.3. Ética Organizacional

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 la 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 (Op. Cit):

...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 demasiado 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...* (p. 105-106)

De acuerdo a lo citado (lo resaltado es nuestro), 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 esta 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?.

Esta 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 que 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 indecifrable.

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. Nos 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 valioso para impedir su aceptación, salvo las diferentes ópticas de explicación del mismo.

De esa manera y haciéndolo presente en esa orientación la declarativa por parte de los autores (Peters y Waterman Op. Cit.), 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 (López, Op. Cit.), para ser más específicos.

Al respecto Peters y Waterman (Op. Cit.), 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)

En primer lugar 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 ésto, 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 microelectrónicamente 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 (Op. Cit: 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 (Op. Cit), 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 un empresa (p. 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 asume 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 (Op. Cit.) 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 (Op.Cit):

...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 como 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 obvia 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 cual es la orientación de la producción del conocimiento en la organización y en que 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 ésto a la producción simultanea 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 (Op.Cit):

...Por un lado encontrar nuevas facetas a los contenidos producidos y acumulados en esferas particulares del conocimiento, lo que implica ubicar tales contenidos mas 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 (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 ésto forma parte del paradigma emergente, no se pierde de vista que una de las características de este último es el interpretativismo, no obstante ésto 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 ésto, no está de más agregar el énfasis que han venido otorgando las organizaciones excelentes a la generación de conocimiento, conscientes de esto Peters y Waterman (Op.Cit) 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 mas influidos por historias *-escritos cortos que forman un todo y que tienen un sentido-*, que por datos (que son por definición, completamente abstractos)... (p. 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.

4.6.4. Cultura y Pluriculturalismo

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 (Op.Cit) 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... (p.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 (Op.Cit.: 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, enfatizando 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 la cuestión del como 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... (p. 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 (Op. Cit), 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 (Op. Cit), lo había hablado al referirse al fenómeno de la cultura, como algo vivo.

La lectura que se hace de ésto, 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 (Op. Cit), 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... (p. 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 informacional, 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, C. R. (1998), 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 mas 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...(p.221)

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.

4.6.5. Nuevos Entornos Organizacionales

La racionalidad presente en los diversos enfoques teóricos de la Administración en los últimos treinta años, ha venido dando paso a la nueva epísteme 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 (Op. Cit):

... 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, Op. Cit):

...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 (Op. Cit):

...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, C. (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... (p. 3-4)

Este proceso entra en el círculo de interpretación de las señales del mercado, mencionadas por Porter (Op. Cit.), 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 se ha expresado con anterioridad y lo recuerda el autor Choo (Op. Cit), 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 (Op. Cit.), 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;Op. Cit.):

...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... (p. 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 (Op. Cit.: 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, ésto 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.

4.6.6. La Administración en la Globalización

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 (Op. Cit.) 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 (Op. Cit.: 169), 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 de 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 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... (p. 118-119)

Indudablemente, tal como nos lo expresó Castells (Op. Cit), el fenómeno informacional, ha traído como consecuencia a la economía global, la cual involucra colectivos bien diferenciados en lo económico, político y socio-cultural que tiene sus múltiples efectos y que 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 (Op. Cit):

...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... (p. 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... (p. 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 (Op. Cit.: 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 (Op. Cit) 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: 200) 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..."

Dando por sentado, la emergente estructura organizacional en el nuevo modo 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: 227) refuerza lo planteado en esta obra 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 demasiada 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, la Ciencia Administrativa tiene 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 (Schvarstein, Op. Cit.). 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.

4.7. 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, oportunamente, 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 cómo 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 emergen en las Organizaciones y en la Administración, y que intervienen en la analítica interpretativa que se realiza en esta obra.

Las Organizaciones, adecúan a su práctica discursiva organizacional, la *discursividad* de las distintas corrientes del Compromiso Dinámico, permitiendo ésto 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.

En esa dirección seguidamente se inicia el análisis de este parámetro dentro del enfoque teórico de la Calidad.

4.7.1. Calidad Total

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 (Deming Op. Cit.) que se ha tomado como representativo para este análisis en esta corriente 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... (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, 1989a):

...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 como 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 porque 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 (Op. Cit), 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 (Op. Cit), 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 (1.998a: 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... (p. 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 epísteme dominante.

Igualmente ésto 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... (p. 38-39)

El significado que se puede dar a ésto, 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: 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 (Op. Cit), 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, ésto se comprueba con la siguiente afirmación de Deming (1989b):

...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 (Op. Cit) 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 expresado en su discursividad.

4.7.2. Invención y Reinención de las Organizaciones

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. (1997: 86), 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

ésto 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 (Op. Cit) 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 (Op. Cit):

...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 eje-

cutan. ¿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...* (p. 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 (1998a: 34) ha 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 (1998a):

...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 si 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 refortalecer su dominio, pero que en el discurso de la presente 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.

4.7.3. Ética Organizacional

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 (Op. Cit: 282): "Así como las empresas excelentes son motivadas por sistemas de valores coherentes, tam-

bién prácticamente todas están señaladas por la personalidad de un líder que define el conjunto de valores”

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 (1998 a):

...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, éste 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.

Esta 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, Koscic y otros, 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, Koscic 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 M.C. 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.

4.7.4. Cultura y Pluriculturalismo: Administración de la Diversidad

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 éste 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 (Op. Cit):

...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 (Op. Cit.: 114), lo afirma: "...Los grupos pueden tener completamente desarrollados su propio lenguaje especializado y un conjunto de conceptos que favorecen su formulación de la organización....". Esta realidad, lleva a analizar hasta

que punto el ejercicio de la gerencia se transforma en un ejercicio del poder, indicando en que medida ésto 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, B. (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 (Op. Cit): 151), 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 (Op. Cit.) en referencia al planteamiento de Cox Taylor (Op. Cit.: 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 (Op. Cit), 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 fuerte arraigo racional presente en las organizaciones.

Algunos pensarían en la pugnacidad entre los diversos intereses que interactúan en las mismas remitiéndose a Foucault (1981):

...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 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 (1992:146), 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... (p. 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 sofisticados 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, que siguen a continuación.

4.7.5. Los Nuevos Entornos Organizacionales

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, ésto 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... (p.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 Mesner 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 (Op. Cit; 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 generalizar 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 aún 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 Sociedad Informacional. 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 Sociedad en Red.

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 (1987:217) 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: 217-225) 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 intensidad 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.

De igual forma, también Porter (1987:228-231) 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.

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 (Op. Cit) propone para reconocer al buen competidor, la pregunta es: ¿quién establece estas normas?, ¿qué meca-

nismos 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 (Op. Cit.), 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 ésto 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... (p. 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 (Op. Cit), 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 corriente referida a la Globalización y la Administración, algunos de sus enunciados, se complementan con la práctica discursiva del presente enfoque.

4.7.6. La Administración en la Globalización

Hablar de globalización, tal como ya hemos visto involucra, múltiples aspectos que se interrelacionan y convergen con otros términos tales como los que se pueden derivar de la siguiente frase de Vilar (Op. Cit), 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 solido 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, T.: 193; Nonaka y Takeuchi; :265).

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 (Op. Cit.: 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.

De la misma forma resume el espíritu Informacional como una cultura multifacética y virtual, pero tampoco es una ilusión, es algo concreto que interviene decisivamente en las decisiones económicas, políticas, sociales y culturales, entre otras, en tiempo real y ubicuamente, es lo que han llamado la destrucción creativa.

No obstante emergen las críticas fuertes hacia ese capitalismo refortalecido (Korten: 2000):

...En los años ochenta el capitalismo triunfó sobre el comunismo. En los noventa sobre la democracia y la economía de mercado. Por los que hemos crecido con la idea de que el capitalismo es el fundamento de la democracia y la libertad de mercados, ha sido duro darse cuenta que bajo este régimen económico la democracia está a la venta del mejor postor y que el mercado está planificado de manera centralizada por las mega-corporaciones globales que son mayores que la mayoría de los estados... (p. 11)

Esta óptica crítica del Capitalismo, que la diferencia de la economía de mercado, entra de lleno en una nueva ética económica del contexto que ha emergido, que conllevaría a un mejor y mayor beneficio de la humanidad, orientando sus formas culturales, entre ellas la gerencial, hacia su bienestar traducido en emancipación del ser humano, y que sin renunciar a las bondades del libre mercado pueda propiciar que los pueblos, muy especialmente los de Latinoamérica y específicamente Venezuela, se inserten competitivamente en red; conscientes de la acción intersubjetiva contextualizada, la unicidad sujeto-objeto, la construcción de una realidad bajo una óptica de una racionalidad compleja, que redundará en redistribución equitativa del poder y del saber.

De este modo se indaga acerca de cómo las diversas Corrientes del Pensamiento Administrativo en la contextualización señalada, evidencian el uso de su Discurso, como instrumento de Dominación y que a través de la práctica discursiva impone el interés del grupo que ostenta el poder respectivo por medio de la Administración como forma de práctica social, dentro de las estructuras organizacionales.

En el caso de la Administración todo esto se realiza a través de la relación Teoría Administrativa/Práctica Gerencial, involucrando en ella la generación de conocimiento proveniente de la relación sujeto-objeto y es de esa manera que se nota el Discurso dentro de esa relación dándose la construcción de identidades sociales de los individuos, las relaciones de poder, dominación, solidaridad, resistencia, ayudando al mejoramiento o a la construcción de una realidad, construyendo el conocimiento administrativo, legitimando su interpretación.

Todos estos elementos que han intervenido en la analítica realizada, permiten su uso para interpretar una realidad puntual, dónde se vislumbra una teoría crítica de la Administración para los países en vías de industrialización, específicamente Venezuela, a lo cual se le da apertura en el capítulo que se inicia a continuación.

CAPÍTULO V

Las nuevas teorías, en el campo social, económico y gerencial.

5.1. Las prácticas Gerenciales actuales como lo concreto de las Teorías Administrativas en sus nuevos enfoques: Del Discurso Epistemológico a la aplicación.

Partiendo del análisis realizado en el Capítulo precedente, se propone lo que llamará una nueva Teoría de la Administración: *Una Teoría Crítica de la Administración*, afianzándose en los fundamentos del modo de producción: las nuevas tecnologías de la Información y la comunicación que tal como se ha visto han roto la estructura paradigmática del gerente tradicional.

Con este estudio se comienza a desmontar su estructura cognoscitiva para proceder a construir lo que se asume es la nueva.

Iniciamos con la concepción del sujeto-objeto. Se concibe un sujeto que aprende sobre sí mismo, considerándose a sí mismo objeto de aprendizaje. Ahora bien ¿En qué se afianza este sujeto? ¿En qué medida, este sujeto va respondiendo de una u otra forma a esas exigencias del contexto?.

En primer lugar, en la nueva práctica discursiva gerencial el papel del sujeto se asume en la unicidad *sujeto-objeto*.

En diferentes países se han tomado las experiencias de Japón acerca de sus concepciones y en este sentido intentado comprender

su apreciación acerca del Sujeto, tal como la de Nonaka y Takeuchi (Op. Cit: 31-35), al enunciar las características distintivas del pensamiento japonés:

- *La unidad humano-naturaleza:* Se refleja en su idioma, las imágenes físicas y concretas son indispensables para el modo de expresión japonés, de esta forma tiene que pensar visualmente así como manipular imágenes tangibles, conformando de esta manera una fusión, entre el sujeto-objeto.
- *La unidad mente-cuerpo:* Se afianza en que los individuos van a la práctica o la acción antes de entender por lo cual el conocimiento se deriva de la experiencia y de la totalidad de mente-cuerpo, abstracto y concreto.
- *La unidad de uno mismo y de otro:* La estructura del idioma japonés se fundamenta en la unidad del yo y de otras personas, involucra que el tu y el yo son parte de un todo, por lo que cooperar y colaborar con los otros implica contribuir con el yo colectivo...

Con esta gran influencia de la cultura japonesa en las diversas propuestas teóricas Administrativas en los últimos treinta años, que no escapan a la discusión entre la unicidad del sujeto y el objeto —*tal como se puede ver en el capítulo precedente*— y que se ha convertido en una confrontación *Occidente-Oriente*, se consigue gran dosis de estas categorías en las diversas prácticas gerenciales emanadas de las mencionadas propuestas. Sin embargo, se considera que sencillamente lo que ha ocurrido, pese al interés puntual de conocer estas nuevas aplicaciones gerenciales lo que se ha hecho no es más que una instrumentalización derivada de una interpretación parcializada para preservar la concepción tradicional de las organizaciones.

Independientemente de la latitud geográfica de donde pro vengan, los enunciados discursivos expresados en las propuestas teóricas que han venido conformando el Pensamiento Administrativo en los últimos treinta años, representan un aporte trascendental para la gerencia.

En este sentido el *movimiento de la calidad*, su mejoramiento continuo, la corriente axiológica soportándose en la eticidad, la invención y reinención de *organizaciones*, fundamentadas en el proceso de reingeniería, la gestión de la diversidad ante el pluriculturalismo, presente en la *globalización*, así como la *competitividad* generada en las interacciones generales en el acercamiento de mercados y competidores., van enriqueciendo el campo de la Administración como actividades presentes en las organizaciones de toda índole, en el planeta Tierra.

No obstante el uso que se les ha dado, dista mucho de lo que sus autores intentaron exponer, así como la interpretación que se les pudo dar a esos enunciados, que surgieron como consecuencia de los cambios paradigmáticos dados en el contexto, frente al sujeto-objeto *emergente*.

Es importante acotar que si se toma en cuenta esta perspectiva y se considera el hecho gerencial como ese componente de la dualidad/unicidad sujeto-objeto, se cambiaría el modo de realizar el hecho administrativo.

No se quiere pretender inventar el agua tibia, si no que se consideran aquellos aspectos que estuvieron o implícitos o muy tímidamente asomados en las diferentes obras clave que se han tomado como aporte sustancial para el pensamiento administrativo en los últimos treinta años a la par de la Revolución de la Tecnología de la Información que causó la ruptura epistémica en todos los órdenes. Tampoco se pretende convertir este trabajo en una simple compilación de fragmentos de dichos autores sino que se resalten los elementos señalados en el análisis como indicadores del cambio paradigmático y discursivo, entre ellos el vuelco dado en cuanto a la concepción del sujeto-objeto.

En este sentido se enuncia lo siguiente:

Se requiere de una reconstrucción de los fundamentos teóricos de la Administración, tomando muy en cuenta la interioridad de la persona individual como elemento recursivo de la persona colectiva, centrándose en las características del sujeto que ha emergido en el nuevo contexto, la teorización y aplicación de las diversas prácticas gerenciales que se han venido generando de los postulados de las diferentes obras que se han venido analizando, entre otros aspectos.

Las categorías conceptuales giran alrededor de términos tales como: aprendizaje, creatividad, innovación, inteligente, conexión, inserción, red, exclusión, todo lo cual remite a los diversos enunciados de Nonaka y Takeuchi (Op. Cit.), en cuanto a la generación y creación del conocimiento organizacional.

Pero se parte de un supuesto, si se está claro en la unicidad *mente-cuerpo*, yo y el otro, no habrá obstáculo si se le incluye en el ser y hacer.

No se pueden exigir hechos, partiendo de enunciados que si bien van cargados de buena intención de hacer mejor las cosas, están siendo concebidos sin considerar la unicidad mencionada.

Y se ve ésto de manera muy palpable en la Formación de los gerentes en las diferentes Escuelas de Administración y de Postgrado en esta área de Conocimiento en Venezuela. El discurso prevaleciente, con aires de transición hacia la episteme emergente, expresaba más bien que en vez de formar gerentes-empleados, en adelante se reorientara a la formación de gerentes-emprendedores y empleadores, lo cual no pasaba ser más que una inclusión de tipo formal en la práctica discursiva en las Instituciones universitarias, donde todavía los enunciados clave Taylorianos suelen ser el punto de partida para el aprendizaje del profesional de esta disciplina, consolidando de esa forma un paradigma que está siendo desplazado de hecho. En este capítulo se desarrolla a través de una analítica interpretativa y etnográfica acerca del discurso de la Administración en Venezuela: ¿qué se ha dicho? ¿Qué se ha escrito? ¿Qué se dice y se hace?. De esta manera los elementos epistemológicos ayudan a describir y a interpretar esta realidad. Sin pretender realizar un tratado de las características del gerente venezolano, así como de sus organizaciones y de sus prácticas gerenciales, se enuncian algunos de sus rasgos y su impacto en el contexto que emerge.

5.2. La adaptabilidad en Economías Emergentes: la realidad venezolana.

Al reconocer al sujeto individual y al colectivo, precisamente como sujeto de aprendizaje, aún de sí mismo, convirtiéndolo en sujeto se afianza esta unicidad, por lo tanto se cultivará por exten-

sión un individuo dado al mejoramiento continuo, al cambio permanente, a la creatividad, a la innovatividad, a la interpretación y conexión de los mercados, a la búsqueda de la excelencia.

En Venezuela, reconociendo su condición de país en vías de industrialización, pero que de una u otra forma se ha venido insertando en el proceso de globalización, además de su pasado colonial, uno de los elementos clave de su cultura consistió en que fue pionero en fundamentarse en el positivismo en Latinoamérica, tal como lo afirma Martha de la Vega (Op. Cit):

...Aunque de manera tangencial, el positivismo hizo una aparición pionera en el contexto venezolano, la más temprana conocida hasta ahora en América... a causa de la polémica que en 1838 tuvo lugar entre Fermín Toro y el Catedrático Rafael Acevedo ... Acevedo centró su refutación en la afirmación de Toro, según la cual *toda verdad necesaria universal, inmediata e irresistible tiene su origen en el entendimiento, y no deriva ni de la observación ni de la experiencia...* (p. 211 - 212)

En este período —tal como se señala en esta cita— se observa ya una polémica entre la perspectiva determinista y la interpretativista, la primera argumentándose en los principios de las ciencias como en el empirismo y la verificación. No obstante no es sino en la década los años sesenta del siglo XIX, cuando el positivismo se institucionaliza en Venezuela.

De igual forma el positivismo que se fue adoptando en Latinoamérica, fue un positivismo tropicalizado que se asoció con otras corrientes ideológicas.

Sin embargo, se propició su aprehensión por parte de la dirigencia política por su carácter no clerical, su disposición hacia la Ciencia, la adecuación de ésta a los sistemas de producción —*con los resultados observados en las sucesivas revoluciones industriales ocurridas*—, dándole primacía así de esta manera a la ciencia como facilitadora del progreso social, realizando su papel benefactor de la humanidad.

De esta forma fue que se arraigó en Venezuela el positivismo, fundamentando los cimientos educativos y culturales de su población ilustrada, que a la par también la constituían los líderes de la sociedad.

Ahora bien, al tomar esa gran influencia ideológica y de pensamiento, se consagró al determinismo en los Centros de Enseñanza existentes los cuales recogieron de ese modo esta concepción.

Por cultura, propia de un país que logró salir de un estado colonial después de una cruenta guerra — *civil, para unos e independentista para otros* — de 10 años, asimiló la conducta papnótica propia de la disciplina militar: su autoritarismo natural, la estructura jerárquica-piramidal, entre otros rasgos. Evidentemente encajó perfectamente en los enunciados de control de espacio-tiempo, propuestos por Taylor, emulando los principios de las Ciencias Naturales, específicamente la Física, quedando entonces supeditado, a la concepción objetiva de la realidad.

Entonces en este contexto los sujetos organizacionales, se asumen como un engranaje de la gran maquinaria de producción, están separados de su objeto, son desprendibles, controlables, sustituibles.

En este sentido, se aprecian algunas concepciones acerca de la constitución del sujeto ético venezolano, Gauna (2001.: 215), quien haciendo referencia a De Viana, (S/F), hace eco de éste en cuanto a que lo que ocurre en la realidad es independiente de la voluntad del individuo, es lo que han denominado el locus del control externo y textualmente afirma, en relación al venezolano: "...Para algunos autores, en los venezolanos predomina el locus de control externo, como modelo para explicar la atribución de causalidad que los individuos hacen de las variables que determinan su propia realidad..."

Es la interpretación bajo la concepción positivista, fuertemente arraigada acerca de la conducta del venezolano, es más el mismo autor (Gauna:216), alude a Montero (1997:162), quien ha planteado que en un paradójico aprendizaje social, predomina esta involuntariedad frente al contexto, ante el cual el sujeto está supeditado, traduciéndolo en categorías tales como: externalidad desesperanza o indefensión aprendida, bloqueo de la autoeficacia (en términos textuales de la mencionada autora).

5.3. Un aprendizaje de lo tradicional

Ahora bien, evidencia de esto se recoge en las apreciaciones de diversos autores (Ortega, O; 1997: 45), 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.

En el período de la Venezuela pre-petrolera 1914-1925 (Lucena;1982: 102), ésta 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).

Siguiendo con Lucena (Op. 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.

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.

Así se consagra en el hombre ligado a la empresa, la cultura nativa propia del venezolano con los aportes provenientes del exterior. Así como impactó en la sociedad, también en el medio empresarial en sus diversos aspectos, tomó cuerpo este paradigma.

La Universidad Central de Venezuela, pionera en Latinoamérica (De la Vega, Op. Cit.: 213) en acogerse a la corriente positivista, es también la pionera en implementar los estudios 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, 1997:49-50).

Ahora bien si el paradigma prevaleciente en el Alma Mater, precisamente desde el punto de vista de aplicación (instrumental) 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 en el país

Esta postura que se asume en cuanto al discurso tradicional presente en el proceso de aprendizaje formal de la Administración se refleja en otra cita textual que Gómez-Samper y Pérez (1986), hacen de Manuel Rodríguez Becerra (1985) y éste a su vez de Alberto Mayor (1985), donde se hace referencia de los estudios formales de Administración en Latinoamérica, reseñando a la Escuela de Minas de Medellín:

...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. Identificó también una serie de estrategias metodológicas y de contenido dirigidos a crear un conjunto de valores que tuvieron una clara expresión no solo en su comportamiento como empresarios -el papel central en su carrera- sino también como profesionales, ciudadanos y miembros de familia.

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, muestra claramente el carácter positivista y en consecuencia cuantitativo *hipotético-deductivo* del proceso de enseñanza-aprendizaje de la Administración en América Latina.

De allí el discurso y su énfasis en términos de arraigada tradición evidentemente positivista de sus enunciados y aplicaciones tal como lo expresa Gómez-Samper y Pérez (Op. Cit.):

...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.

Con esta expresión, se interpreta la razón por la cual se enfatiza en el individuo sujetado a la organización, que definitivamente articulará su actuar hacia el orden epistémico establecido en ésta. Sencillamente se le construye su realidad afianzada en la externalidad y en su estar allí.

Por esta causa, son recurrentes las expresiones orientadas a manipular a los sujetos como individuos sin voluntad y a merced de la organización que lo dirige hacia sus fines, tal como se presenta a continuación, cuando se le da una lectura a lo concerniente al poder, en las organizaciones venezolanas.

5.4. El dominio y control en las organizaciones venezolanas

Dado el paradigma que ha prevalecido en las organizaciones venezolanas, se ha propiciado el acrecentamiento de las estructuras jerárquicas piramidales, pese a la afirmación de tener posturas de cambios de estilos gerenciales, al respecto Iranzo (1996) agrega en relación a las organizaciones del sector químico venezolano:

...En las empresas del sector químico, el proceso de desconcentración de las decisiones y descentralización del mando es aún muy restringido... la mayoría de las empresas o no han realizado modificaciones sustanciales en este aspecto o por el contrario han centralizado aún más la organización... el aumento en los niveles de concentración de las decisiones es llamativo en las empresas que dicen estar adelantando procesos de cambio gerencial... (p. 253-254)

Esta clara demarcación del énfasis en el poder, en la verticalidad de las estructuras organizacionales institucionalizadas dada la concepción en la cual fueron creadas, la mantienen, pese al involucramiento con los nuevos paradigmas.

De esa forma Granell, Garaway y Malpica (1997) resaltan esta característica:

...El venezolano tiende a ver y entender la organización como una estructura jerarquizada con niveles bien definidos de poder y autoridad... No obstante, los empleados y los profesionales — más que los gerentes — conciben la organización de forma más jerárquica, con el poder y la autoridad centralizados... Cuando se reúne un grupo de gerentes venezolanos para considerar un trabajo en equipo, es altamente probable que lo primero a considerar sea quien tiene la autoridad o la responsabilidad de coordinar o liderar el grupo...

...Son precisamente los empleados quienes esperan una guía clara y precisa de sus supervisores, una libertad controlada y el arbitraje de los conflictos concentrados en una persona (posiblemente la que tiene autoridad y poder)...

...La necesidad de vigilar y controlar las actividades de los empleados, trabajadores e incluso de los mandos medios, ha sido consistente y repetidamente reseñado por los ejecutivos y gerentes extranjeros como una característica destacada del venezolano, en comparación con otros países...

...El poder parece ser un elemento central en la concepción que tiene el venezolano sobre las organizaciones..... Al venezolano le cuesta delegar, quiere tener el control bajo su dirección... la organización administrativa es muy feudal... cada quien defiende su espacio... (p. 13-21)

Como complemento a lo planteado en esta parte de la investigación, en relación al arraigo del paradigma tradicional en las organizaciones venezolanas, se puede observar como se ha mantenido la concepción jerárquica-piramidal en las organizaciones venezolanas, que conciben al sujeto obediente, disciplinado, sujetado a los designios de la organización, expuesto a la instrumentalización para la construcción inclusive de su realidad organizacional.

Pese al conocimiento de prácticas gerenciales que propician la horizontalización de la organización, persiste la huella de este sistema de valores con orientación a la verticalidad, que tiene expresión en la cita anterior y que independientemente del tipo de empresa, se mantienen sus rasgos a la par con estilos y estructuras más acordes con el contexto global.

Este tipo de sistemas de valores, da lugar a organizaciones fuertes en sus estructuras, pero no productivas, que si bien resaltan la configuración de aquellas enmarcadas en organizaciones con organigramas funcionales muy bien definidos, no se adecúan en su rendimiento a las expectativas de la dinámica de los cambios.

No obstante, según Seoane (2001), esto va mucho más allá, dado que es algo muy intrínseco de la cultura del venezolano:

...La modernidad cultural no terminó de cuajar al no enmarcarse en nuestros hombres una actitud conforme a la normativa universal abstracta de ciudadanía. De hecho es impropio hablar de sociedad civil venezolana, pues como ya se dijo, solo tenemos atisbos de la misma. La estructura piramidal de las relaciones sociales se aprecia en el tipo predominante de familia venezolana y parece extenderse sin más a las formas de dominación en las distintas instituciones, desde los partidos políticos hasta las escolares...

... No se nace ciudadano, sino que uno se hace ciudadano en el marco de una socialización cultural.

Pero en Venezuela esta socialización ha resultado defectuosa por el escaso capital cultural de nuestras familias y los fracasos de la escuela oficial orientada por una concepción positivista de la enseñanza que rehuye permanentemente la cuestión moral y política... (p. 183)

Esto justifica la preeminencia de las estructuras piramidales en las organizaciones venezolanas, así como el carácter tradicional en las interacciones sujeto-objeto, que ha predominado coexistiendo con perspectivas, que han venido emergiendo en los últimos treinta años, es así que coexisten perspectivas de realidad objetiva con la construida, racionalidad instrumental con la compleja, múltiples racionalidades específicas: axiológica, de mejoramiento continuo, estructural o de procesos, competitiva, incluso informacional, entre otros, con la tradicional.

Esto ineludiblemente va explicando el carácter aparentemente de buscador o anhelador del poder del venezolano, que deviene precisamente de una cultura predominante; el mismo Seoane (Op. Cit), nos lo explica:

...El tipo predominante de la familia venezolana en los sectores populares, pero también colada en los sectores medios y altos, tienen un fuerte carácter autoritario, su fundamento cultural rural, y las condiciones económicas precarias que le rodean, así como la frecuente ausencia de la figura paterna, presionan para que se constituya un modelo piramidal de relaciones entre sus miembros. Los hijos, varios en la mayoría de los casos y hermanos a medias, establecen vínculos entre sí por intermedio de la madre, la cual ostenta un capital cultural muy pobre (sin carácter cívico, creando prejuicios respecto a la sexualidad, la amistad y la familia, entre otros; prejuicios que se manifiestan en el machismo, la fidelidad irreflexiva al grupo, el patriotismo vacío, etc.) e impone autoritariamente la organización del grupo y las actitudes a partir de una mezcla de afecto, compasión, temor y aguda lucha por la existencia...

De esta manera, se reproduce a modo interdependiente la pobreza de los capitales económico y cultural y la forma de la organización social piramidal... (p. 183-184)

La tendencia acentuada en la conducta del venezolano con vocación hacia el poder, expresado en los comentarios citados de la Prof. Granell et al, encuentra de ese modo cierta explicación a lo expuesto por Seoane (Op. Cit.), en cuanto al origen de esa actitud que sin embargo, como se verá más adelante se comparte con otras cualidades paradójicamente contradictorias con estas tendencias de tipo autoritaria en la intersección social, que también se reflejará en la sección organizacional donde evidentemente se frustra; a decir de este autor citado (Seoane):

...La emergencia de un sujeto individual autónomo y crítico, de una persona reflexiva, emancipada y emancipadora...

...Así, la sociedad moderna, sin duda cargada de muchas fallas, pero también posibilidad de sujetos y proyectos emancipadores, encuentra un bloqueo cultural desde la familia misma...

...El grupo se torna entonces, condición básica de subsistencia: el grupo, la banda, la tribu con sus fratrías y clanes, son el arma que el individuo aislado no tiene...

...Pero ese grupo... demanda... el sometimiento del individuo...

... De la familia a la banda, la relación piramidal, emotiva y autoritaria, se consolida una y otra vez; puede decirse que se solidifica como mundo de vida que progresivamente se extiende por todo el tejido social.

A su vez las condiciones de miseria económica en un mundo altamente tecnologizado, globalizado, basado en el conocimiento y la información se reproducen desde estas coordenadas... (p. 184)

Contradictoriamente, a los postulados de las diversas corrientes del Pensamiento Administrativo, se está ante un hecho concreto: la cultura social del venezolano, supeditada a una realidad que lo condiciona para su interacción social, dando pie a un sujeto-objeto dialógico ante su compleja realidad, que le permite interactuar desde sus limitaciones y carencias socio-culturales en medio de requerimientos de actores con estándares de vida completamente satisfechos; con carencias completamente diferentes a la de estos pueblos, que propician otro tipo de relaciones intersubjetivas y afianzados en la inserción en redes, que se *abre camino* en medio de tan contradictorias interpretaciones de su intersubjetividad.

Por un lado su cultura proveniente de un sistema afianzado sobre el positivismo, por otra parte la conformación de un sistema de valores, fundamentado en la estructura vertical, que vendría a reforzar lo primero en cuanto a la estructura de las organizaciones y en otro escenario los cambios paradigmáticos en el contexto global, empujando hacia unos modos de ser y hacer, pero que ya están presentes e independientemente de la tradición de la cultura, hasta cierto punto han tenido receptividad, identificación con el sujeto organizacional venezolano dada su aparente naturaleza no identificada ni como moderna ni como posmoderno, tal como lo sostienen diversos autores, que han hecho investigaciones al respecto referidas al contexto venezolano, tomando en cuanto el contexto global y los cambios que se han venido dando y que consideramos sus planteamientos en el siguiente punto a desarrollar.

5.5. La transición de paradigmas en las organizaciones venezolanas

Analizando y revisando al discurso de algunos investigadores venezolanos, éstos son hallados en un debate donde se polemiza, la situación de la cultura venezolana, en relación a la ruptura epistémica evidente en las últimas décadas: Nuevo contexto, posmodernidad, modernidad, entre otros términos, donde se busca la explicación de la interacción social del sujeto individual y el colectivo en las organizaciones venezolanas.

Desde una perspectiva crítica, se pudiera analizar en primer lugar, lo referente a la condición de Venezuela, que no necesariamente es un país post-industrial, ni posmoderno tal como lo afirma Pineda (1997):

...A mi juicio, la postmodernidad vista en el contexto latinoamericano, representa una postura ingeniosa que puede dejar una profunda impronta en lo que ha sido el proceso e desarrollo económico desigual y combinado de Occidente y en la que se ha reflejado el patrón selectivo del racionalismo occidental como forma de dominación... (p. 42)

Esto implica, que medir o evaluar la realidad social en Latinoamérica y específicamente en Venezuela a través de parámetros que tienen como referencia a los países industrializados, está fuera de lugar, al igual que la aplicación per se de las manifestaciones culturales derivadas de la interacción social, entre ellas la referida a las prácticas gerenciales. Sin embargo se debe asumir que estos pueblos, tienen sus propias idiosincrasias, sus propios rasgos étnicos y que hay que tomar ésto en cuenta al momento de establecer o definir sus interacciones sociales e intersubjetivas. Es oportuno considerar que algunas de las características de los venezolanos pudieran describirse dentro de lo que es el sujeto acorde con los nuevos paradigmas, dado que si bien se mantiene contaminado por rezagos de sistemas de valores orientados hacia la estructura vertical e influenciado de manera vehemente por el positivismo, por otra parte se puede interpretar como un sujeto en diálogo y fusionado con su objeto, generándose mutuamente y que se aprecia coexistiendo de manera permanente con la estructura tradicional,

en un sinfín de situaciones donde va asumiendo múltiples roles que se ven definidos por su discursividad tal como ha sido expresado por Barroso (1997):

...El venezolano es una mezcla de trabajo con mapas de sol a sol. También es incumplido, malcriado, irresponsable. Se levanta temprano, acude a su compromiso, atraviesa mil dificultades para llegar al sitio, permanece a pesar de las descalificaciones, maltratos de sus capataces o supervisores, trabaja sin motivación. Ante la agresión se calla, después flojea, critica, pasa factura haciendo las tareas con torpeza, ausentándose, rompiendo baños, robándose las herramientas, descalificando a los suyos. Si se siente bien tratado, entonces será incondicional, da en exceso, está siempre disponible, es un excelente trabajador.....Desde su individualismo, lo convierte todo en informalidad.....El trabajador trae su experiencia y manejo del espacio de su casa a la empresa y sigue funcionando como, si estuviese en su casa;.....La intimidad organizacional no existe, se confunde con lo individual o lo familiar... (p. 78)

Se hace una descripción de la otra cara o faceta del venezolano en la organización, que se contraponen al sujeto disciplinado, obediente, enmarcado dentro de una rígida estructura sustentada en el control del tiempo y del espacio *foucaultiano*.

Es aquí, donde se considera la inminente presencia de rasgos propios, equivalentes o análogos a los que presentan los sujetos contextualizados en el nuevo paradigma, pero que independientemente de la perspectiva desde la cual se le aborde, hay que reconocer la presencia de unas condiciones, y competencias diferentes a las de los sujetos en los países industrializados, al respecto acota Pineda (O. Cit):

...No se trata, como es obvio, de esta o aquella posición, sino de advertir que es posible invertir nuestra posición positivista y actitud natural frente al mundo. Es la propia realidad económica de estos países que habrá de ejercitarse en una perspectiva de auto determinación, de suerte que todo lo que normalmente es posible, solo se nos abre a partir de conjugar la ciencia y la tecnología en un contexto autónomo, mientras mantenemos una actitud favorable al cambio. Esta posición puede manejarse y ampliarse con tal flexibilidad que pueda suministrar nuevas descripciones, no solo objetivantes sino objetivas, para fenómenos que traspasan las fronteras pero que

también pueden circunscribirse al aspecto meramente micro de la actividad económica, y que —por supuesto— cuando analizamos la problemática económica de estos países, entendemos que gran parte del esfuerzo debe realizarse. Al menos, al principio pasa por la economía informal, donde se traba un mundo totalmente complejo, pero que en definitiva es característico del mundo de la vida y de la cotidianidad. Se trata entonces de brindarle al individuo la oportunidad para que en este nuevo contexto tenga la posibilidad de participar en la vida económica, por muy informal que se presente el proceso mismo de producción... (p. 42-43)

Esta cita muestra lo que es un hecho, una realidad; un sujeto que se involucra dentro de las circunstancias que rodean a su vida cotidiana, que no debe sentirse compelido al bloqueo cultural por parte de esas mismas circunstancias, sino que más bien éstas se convierten en una fortaleza para que él se transforme en emancipado y emancipador en su contexto.

Es así que se habla de la informalidad del venezolano ya sea en su inserción en el proceso productivo, ya sea en sus relaciones intersubjetivas, pero es un rasgo presente en los diversos estratos sociales que se extienden hacia las organizaciones.

En este sentido para dilucidar un poco más esta informalidad se trae a colación lo acotado al respecto por Naím (1989):

...Lo que sí llama la atención sin embargo, en el caso de las empresas venezolanas es una cierta desproporción entre la complejidad de las tareas que deben llevar a cabo y el nivel relativamente bajo de formalización que existe en sus organizaciones.

... El grado de desarrollo de la organización, y de institucionalización de funciones y procesos administrativos básicos, aun tiende a ser muy bajo en nuestras empresas. En muchos casos el grado de informalidad en las actividades gerenciales contrasta, de manera muy vívida, con la importancia de la empresa con otros signos de aparente desarrollo y modernismo: computadores, oficinas, edificios, etc.

Una descripción que a nuestro juicio es muy representativo del fenómeno, es lo que hace un destacado empresario venezolano: *Aquí no creemos en sistemas, organigramas e informes escritos; aquí creemos en personas que se fajen a trabajar. Lo nuestro es pura gerencia venezolana; pura informalidad formal...* (p. 49)

Tal como lo percibe el autor citado, da cuenta de la informalidad presente en el hecho gerencial que comparte estadio con la estructura jerárquica-piramidal tradicional que ha estado asentada en estas organizaciones, pero que aún así no ha podido amainar ese rasgo de deliberancia presente en la cultura del venezolano, que pareciera enmarcarse con las características del nuevo sujeto, dejando evidencias de estar consciente de su rol inherente con su objeto, donde mezcla la cotidianidad con la formalidad y viceversa.

Es pues la afirmación de su negación de desprenderse de su objeto ante una aparente autonomía que intenta brindarle la organización, a través de la normalización de sus actividades, que le atribuye a quien le va a reportar y que lo asume libre de cualquier otra responsabilidad, salvo las concernientes a su espacio y tiempo.

En la organización al contrario de esta situación, el sujeto informal construirá su realidad organizacional, dentro de la realidad que ha venido construyendo como individuo o como integrante de un colectivo, como extensión de su génesis, como el sujeto-objeto desde su ámbito familiar inclusive.

Otros autores tales como Granell et al (Op.Cit), expresan la contraposición entre estas dos perspectivas en las organizaciones venezolanas:

...El venezolano es abierto, alegre, jovial, familiar, le gustan las relaciones sociales, los grupos, las fiestas. En todos los aspectos de la vida del venezolano, la afectividad juega un papel preponderante. La necesidad de afiliación, es decir, la búsqueda de vínculos afectivos positivos y aceptación de otras personas, ha sido una característica primordial repetidamente señalada en diversos estudios sobre el venezolano. Rasgos culturales semejantes han aparecido en otros estudios sobre su identidad...

...Nuestras relaciones sociales y afectivas son muy poderosas.

Esta necesidad de contacto, calor humano está presente en todos los contextos y es parte fundamental de las relaciones de trabajo...

...Al venezolano le cuesta separar su vida personal de su vida de trabajo... Aquí lo social se mezcla con las horas de oficina... (p. 35)

En Venezuela, entonces dentro de estas dos perspectivas de la construcción de la realidad, por una parte, se busca adaptar a la

racionalidad organizacional y por otra, genera la informalidad que se conoce expresada en la clara interacción subjetiva expresada en esa mezcla entre su vida privada y la pública, que le da la peculiaridad percibida, que lleva Granell et al (Op.Cit) a expresar lo siguiente en relación a esta conducta del venezolano: "...Inclusive se ha llegado a contraponer lo racional de las organizaciones, con lo relacional de la gente. *¿Cómo puede funcionar bien una persona esencialmente relacional como el venezolano, en organizaciones de estructuras racionales?...*" (p. 36)

Este es el dilema aparente en la coexistencia de estas dos perspectivas acerca de la gente en la organización, y que en este sujeto organizacional venezolano evidentemente, creador de su realidad organizacional le lleva a permitir operar dialógicamente, contribuyendo con su espontaneidad a las actividades afianzadas en la instrumentalización organizacional. Este es uno de los rasgos que permitirán enunciar algunos de los supuestos de lo que se pretende proponer como Teoría Crítica de la Administración, como producto del análisis epistemológico que se está realizando.

En este sentido se cree que la presencia y arraigo del paradigma tradicional y prevaleciente en las organizaciones venezolanas no puede convertirse jamás en un obstáculo para esa concepción natural de sus integrantes acerca de la construcción de su realidad, más bien se opina que sus rasgos acentuados en una u otra perspectiva perfectamente pueden verse como fortalezas para el logro de un sujeto-objeto emancipador y emancipado, consecuente con su realidad individual y colectiva.

Autores, involucrados con estudios de competitividad venezolana, entre ellos Antonio Francés (1999) acota en relación a esta característica de informalidad del venezolano que el mencionado investigador interpreta como rasgo de emprendedor:

...En Venezuela un nuevo tipo de empresario ha surgido como resultado de la crisis económica. Profesionales desempleados, amas de casa, empleados públicos despedidos, obreros sin empleo, se han convertido en empresarios para sobrevivir. ...estas empresas son informales en el sentido de no estar registradas legalmente...

Según la encuesta del Institute for Management Development (IMD), entre los cuarenta y seis países más competitivos, Venezuela ocupa el lugar treinta y tres en cuanto a la dinámica de creación de empresas... (p. 141)

En concordancia con la realidad social, sumado al carácter de espontaneidad que presenta el venezolano en diferentes escenarios de su cotidianidad, él busca construirla: se hace empresario, concreta su situación deseada, jugando con las oportunidades que se le presentan y que le permiten sobrevivir, pero no es nada nuevo para el venezolano, ser un emprendedor, cómo continúa afirmando Francés (Op. Cit):

...Los constructores de *ranchos*, los vendedores ambulantes y las pequeñas fábricas clandestinas; incluyendo los alambiques que producen el mejor *cocuy*, el licor típico del Estado Lara, han existido desde hace mucho tiempo. Lo novedoso es la importancia y la visibilidad que ha alcanzado en Venezuela y el mundo la llamada clase informal a partir de la década de los ochenta. El sector informal en Venezuela generó el veintiséis por ciento del empleo en 1978 y el treinta y siete por ciento en 1986. Para 1997 ocupó el 47,5 de la fuerza de trabajo...

Dos cosas son realmente de notar en relación con el auge de la economía informal: la primera es que la respuesta del venezolano ante la adversidad ha sido, frecuentemente, acudir al espíritu emprendedor; la segunda, que el marco legal de la empresa en Venezuela, es obviamente inadecuado para canalizar mucho menos fomentar ese espíritu en el grueso de la población. Este fenómeno no es exclusivo de Venezuela y se encuentra en muchos países, sobre todo los que están en vías de desarrollo...

La economía informal constituye un semillero de empresarios que surgen en sintonía con las realidades del sector marginal en el cual se desenvuelven. El país debe reconocer su potencial y darles facilidades para incorporarse a la economía formal... requiere entre otras cosas, flexibilizar la legislación laboral, que ha sido concebida como instrumento de distribución, no de creación de riqueza, y que ha tenido en mente como empleadores a las grandes empresas y en particular, a las multinacionales, las petroleras... (p. 144-145)

Es la dualidad del mundo, expresada en las diversas percepciones a través de distintos discursos, tal como el del mencionado autor, que se interpreta que concibe que hay un individuo, el cual ante un fenómeno en el cual se sumerge, se fusiona con él, actúa acorde con el desarrollo del mismo, haciéndolo parte de sí, asumiéndolo, viviéndolo, por otra parte, participando de manera

vehemente como extensión de su persona. Afronta el Paradigma prevaleciente, que inclusive señala que tipo de organizaciones, son consideradas como tales y de qué forma deben estar estructuradas; se está entonces ante un sujeto no disciplinado que considera al objeto una extensión y la consecuencia de sí mismo.

Pero se va aún más allá. Estas personas que Francés los menciona como impulsadas por su convicción contextualizada de la necesidad de hacer para satisfacer sus necesidades básicas, se convierten en empresarios, y sus empresas sean micro, pequeñas, medianas o grandes, se enmarcan en lo que concierne a las nuevas reglas epistémicas de la Administración, evidentes en las nuevas prácticas gerenciales que han emergido en los últimos treinta años, reflejadas en las corrientes que conforman el Enfoque del Compromiso Dinámico. Es así que algunos estudiosos de la gerencia en Venezuela entre ellos Gómez y Márquez (1997) expresan en sus aportes al discurso gerencial venezolano lo siguiente:

...Las técnicas de gestión importadas no resultan, en fin de cuentas, tan innovadoras, son técnicas que como resultado de la investigación y el empeño de particulares y académicos, han sido articuladas y sistematizadas, convertidas en herramientas valiosas. Lo admirable es que organizaciones lideradas por personas con poca o ninguna formación gerencial, muchas veces pertenecientes a la población menos aventajada, practiquen la gerencia con estilos y prácticas tan innovadoras como las descritas.

En el fondo han encontrado la forma de practicar la gerencia con sentido común..... Es hora de aprender de la experiencia de nuestras organizaciones más exitosas, las mejores administradas, cuyos gerentes se van fogueando en la dura realidad de nuestro país...

...Profundizar esta tarea de aprendizaje nos acercará a lineamientos de gestión más acordes con las características de nuestro entorno económico, político y social; más pertinente a nuestra idiosincracia... (p. 14-15)

Esta cita de estos autores, lleva al estado del arte del venezolano como sujeto organizacional, que proviniendo de una estructura social, sustentado sobre los enunciados del positivismo, su realidad social lo lleva a organizarse en estructuras jerárquicas-piramidales. No obstante, los efectos de la ruptura epistémica

en todos los ámbitos culturales no excluyen a las personas de los países menos industrializados, como es el caso de la Administración y las Organizaciones en el contexto venezolano y es por ello que sus paradigmas han ido cambiando, y por ende su hacer, su práctica discursiva, su intersubjetividad, su sistema de valores, sus creencias, su racionalidad, su modo de producir o generar conocimiento, emergiendo de esta manera un nuevo sujeto que es el se viene observando, en la realidad organizacional del país. En este sentido en el próximo capítulo, se enuncian algunas interrogantes y acotaciones como aportes en una aproximación a la conformación de una Teoría Crítica de la Administración.

CAPÍTULO VI

Reflexiones sobre el saber administrativo en el nuevo contexto.

6.1. ¿Hacia donde se orienta la Administración?

Se ha visualizado a lo largo de este último capítulo precedente, las características resaltantes del discurso evidente en las Ciencias administrativas como expresión de las rupturas epistémicas en este campo de conocimiento, así como la discursividad manifiesta en la realidad organizacional y administrativa presente en el contexto de la praxis administrativa en Venezuela, como complemento final del análisis que se ha realizado de algunos de los enfoques teóricos que han emergido en los últimos treinta años como implicaciones de las rupturas epistémicas y epistemológicas en este campo de conocimiento.

En este capítulo se esbozan aspectos esenciales que llevan a una teorización crítica de la Administración de los países en vías de desarrollo, específicamente en Venezuela como producto del análisis epistemológico elaborado en los capítulos precedentes.

En este sentido se consideran los diversos aportes concretos de las diferentes corrientes del Pensamiento Administrativo, que se han analizado en el presente trabajo, y en ese orden recapitulando con elementos ya tratados se pueden enumerar:

1. En los llamados ocho atributos de Peters y Waterman (Op. Cit: 14-16) que distinguían a las empresas excelentes:

- a. Predisposición para la acción
- b. Acercamiento al cliente
- c. Autonomía y espíritu empresarial
- d. Productividad por el personal
- e. Movilización alrededor de un valor clave
- f. Dedicación a lo que se sabe hacer
- g. Estructura y poco personal
- h. Flexibilidad y rigor simultáneos

2. Las propuestas básicas, expresadas por Hammer y Champy (Op. Cit:18-31) en aspectos de su obra: Reingeniería, tal como se resumen a continuación:

En primer lugar los mencionados autores referencian elementos que se consideran clave para cualquier construcción teórica en la Administración, y que denominaron las tres fuerzas: *Clientes, competencia y cambio*.

Por otra parte el cliente pasó a ser *sujeto-objeto*; es quien genera la interacción en el mercado.

Del mismo modo la competencia se afianza en la variedad, por ende en la complejidad, en ello interviene la innovatividad y la tecnología.

Y finalmente la *construcción del cambio* que conlleva a un proceso permanente de creatividad, de innovación dentro de la organización y por ende al desmontaje de los parámetros epistémicos que se han instrumentalizado, y lo cual refleja una tendencia a la deconstrucción y la construcción de nuevas estructuras, en los términos enunciados por los autores tomados como representativos de esta corriente (Op. Cit: 70-87):

- Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso.
- Los oficios cambian de tareas simples al trabajo multidimensional

- El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado
- La preparación cambia de entrenamiento a educación
- El enfoque de medidas de desempeño se desplaza, de actividades que se realizan al valor que se crea.
- Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad.
- Los valores cambian, dado el desplazamiento de paradigmas las estructuras organizacionales se transforman de verticales a planas y circulares.
- Emerge un nuevo liderazgo: se lideriza con la gente (empoderamiento).

Los aspectos que se presentan de Hammer y Champy y que han servido como punto de partida para toda una serie de planteamientos, acerca del *rediseño organizacional*, el *desmontaje de lo tradicional*, se han considerados de manera clave dentro de este análisis epistemológico como parte de la construcción teórica que se ha realizado.

3. En relación al Movimiento de la Calidad, la consideración de los 14 puntos para la Gestión; también llamados *Principios de Deming* (Op.Cit: 19), es referencia clave para cualquier nuevo aporte o crítica al basamento teórico de la Administración, es una racionalización instrumental encaminada hacia un nuevo modo de hacer, en el ámbito gerencial.

4. Para la viabilidad de la gestión, es importante considerar a la diversidad cultural presente en las prácticas gerenciales. Ante ésto, se debe asumir una postura ante la presencia del Pluriculturalismo como fenómeno inherente en una Economía en Red, la cual lleva a tomar en cuenta, dentro del hecho Administrativo las perspectivas que se movilizan dentro de esta corriente del pensamiento Administrativo y que afecta a las organizaciones independientemente del país en el cual se localicen.

En los países en vías de desarrollo, y en especial en Venezuela, este enfoque ha venido siendo estudiado de manera comparativa en relación a otros países.

Sin embargo, es obvio que un país tendrá mayores ventajas, si aprende a conocer la gente y asume lo resultante entre los diversos sujetos que interactúan, las diversas racionalidades presentes, las diferentes concepciones acerca de la construcción de la realidad, la influencia de las culturas en esta última, que afectan incluso a la manera de hacer las negociaciones empresariales.

Esta corriente del Pensamiento Administrativo, se ha convertido en los últimos años en un factor clave en el proceso de globalización, propiciando la comprensión e interpretación del otro como interlocutor presente, no obstante la distancia y el tiempo.

El aporte en este sentido de la Sociología y la Antropología han constituido un elemento enriquecedor de la Teoría Administrativa, dándole una valiosa contribución a través del estudio de la diversidad cultural y del pluriculturalismo.

5. El significado de los aportes de Michael Porter en sus postulados de conocer el mercado, a través de sus señales e integrar las nuevas concepciones de competitividad que agregan incluso la inserción en redes, entre otros factores, que conllevan a la construcción de realidades interorganizacionales, partiendo de su interpretación.

En general considerar el modelo del Diamante creado por Porter, resume lo que él denomina los determinantes de la competitividad en una industria específica en lo cual se involucra:

- *Condiciones de los factores:* Donde se interpretan elementos tales como: nivel de capacitación, nivel tecnológico, infraestructura física y de negocios, entre otros.
- *Las condiciones de la demanda:* Involucran características de la demanda local, lo cual propicia el desarrollo de los diferentes sectores empresariales del país acorde con su característica específica, adecuando la estrategia pertinente para este fin.
- *Industrias relacionadas y de apoyo:* Involucra empresas con diversos elementos con objetivo común.
- *Estrategias y estructuras de la empresa:* Características de las empresas reflejadas en sus estructuras empresariales, y estructuras organizacionales, sistemas de valores, entre otros.

Todo lo cual se traduce en lo que ya se describió como partes y elementos a considerar para la comprensión e interpretación, *¿Instrumentalización Hermenéutica?*, de las señales del mercado, de acuerdo a lo planteado en el capítulo correspondiente en el cual se analizaron algunos párrafos discursivos de Porter (Op. Cit.: 95 - 96). Involucrando una permanente interacción subjetiva individual y colectiva, con un alto nivel de variedad y de incertidumbre, acercándose de manera paulatina a las concepciones de creación, innovación conocimiento, intangibilidad, entre otros aspectos.

6. En ese mismo sentido se trae a colación, como expresión de la discursividad de la globalización, lo planteado en la *Economía Entrelazada, un Mundo sin Fronteras* de Ohmae (Op. Cit.: 236), en cuanto a la consideración de los aspectos que conllevan desde los derechos y dignidad de los seres humanos, por su bienestar, así como el nuevo papel del Estado en el nuevo contexto, las nuevas estructuras sociales, económicas, culturales y políticas acordes con los nuevos sujetos individuales y colectivos por extensión, incluyendo las organizaciones.

Es así como dentro de esa confluencia de enfoques donde emergen orientaciones precisas tales como la calidad, el centramiento en los sistemas de valores, la creatividad y la innovación como clave del cambio en los procesos, la diversidad y el pluralismo como expresión de lo global y lo local, la interpretación de las interacciones provenientes de ese meta-sujeto denominado *Mercado*; el abordaje a través de estrategias competitivas, así como la concreción de la organización inteligente y a través del aprendizaje organizacional. En el ámbito de la mundialización o globalización dentro del contexto de una sociedad en Red, que ha afectado a la civilización en diversos órdenes, allí se establece la Administración como Ciencia Social, multiracionalidad, pluriparadigmática, con sujetos hetero-discursivos, entre otras evidencias.

Ante ésto cabe agregar, que se percibe el impacto de estas corrientes en el Pensamiento Administrativo y no se pueden interpretar como hechos aislados, y que siendo la actividad administrativa una acción presente en todas las organizaciones, su influencia ha abarcado los diferentes países sean industrializados o no.

De mejor aceptación y mayor aplicación en los *primeros*; en los *segundos*, las condiciones a veces limitan su puesta en práctica.

Tal como se ha observado en Venezuela, las diferentes prácticas gerenciales afianzadas en los supuestos de las mencionadas corrientes, han sido objeto de implementación en diversas organizaciones con cierto nivel de aceptación en sus diferentes niveles. Ahora bien, la cultura del venezolano tan peculiar y criticada, ¿En qué medida ha incidido en el relativo éxito de las diversas prácticas gerenciales, que se han derivado de las referidas corrientes de la Administración? ¿Hasta qué punto el sujeto organizacional venezolano, responde a los requerimientos de los nuevos paradigmas? ¿Qué factores habría que agregar para complementar a los aportes de estos enfoques de la administración sobre todo en un contexto social como el venezolano?

En primer lugar la característica cultural venezolana, afianzada en los procedimientos (a conveniencia), conlleva a interpretar que por el hecho de establecer contactos con los nuevos enfoques gerenciales aunque sea de manera superficial y exploratoria, se considere que ya se internalizó a los mismos, tal como lo expresa, Iranzo (Op. Cit) en relación a las empresas del sector químico y petroquímico venezolano:

...Estas empresas frente a las exigencias de modernización gerencial respondieron generando mecanismos a través de las estrategias más tradicionales: los cursos de entrenamiento...

... Por otra parte, los gerentes y directores generalmente perciben que se avanza hacia la construcción de un aprendizaje organizacional más proactivo por el solo hecho de adopción por ejemplo, de sistemas para el control total de la calidad, reducción de inventarios, o control estadístico de procesos. Pero esto resulta una percepción más aparente que real, pues olvidan que esas técnicas, aunque son indicativas de la voluntad de cambio en lo organizacional, se están aplicando generalmente en el marco de una gerencia que atiende básicamente los requerimientos a corto plazo... (p. 281-283)

Este factor tan arraigado en nuestra cultura, dada a las ceremonias, al ritual, también está presente en las organizaciones y se convierte en un elemento perturbador de los procesos reales de cambio. Ahora bien, en nuestras organizaciones e instituciones, tanto públicas como privadas, donde pretendemos por decreto,

establecer sistemas de valores, se hace necesario considerar que el individuo presente en las organizaciones, también es un nuevo sujeto que —*independientemente de la ineficiencia de las Instituciones Educativas, reflejada en su apego a la vieja episteme*— viene influenciado por el nuevo paradigma. Y por lo tanto se impone la internalización y ésto requiere un proceso lento de maduración, por lo cual, más que al corto plazo, habría que orientarse hacia el largo plazo. La instrumentalización de los nuevos paradigmas no deja de ser eso: *Instrumentalización*.

Esta manera de actuar deviene sencillamente de la *concepción determinista* de la separación del sujeto y el objeto y que allí está la realidad y el individuo es separable de la misma y por lo tanto, tal cual laboratorio de ensayo, manipulable, sin considerar sus perspectivas, su visión del mundo y de las cosas, su yo. En otras palabras se mantienen fuertes rasgos de la episteme tradicional.

Esto es desbordable, muchas veces, por la actitud misma de la gente de la organización que se ubica en los nuevos paradigmas, o asumen su rol de generador de procesos organizacionales y de actor en el mismo. Es decir se asume una transición hacia el nuevo modo de ser y hacer.

¿Por qué entonces, quienes dirigen las organizaciones ignoran estas circunstancias?

La respuesta pudiera ser el sistema Educativo y de formación Gerencial, en el cual se está desarrollando un Capital Humano para una sociedad que ya no es, tal como la describen sus rígidos planes de estudios, quedando obsoletos como *Ciencia y Técnica*.

Hay el convencimiento de la dualidad expresa en el venezolano en relación a la identidad sujeto-objeto, al igual que la racionalidad, ¿por qué entonces no se acepta?

Ante los argumentos contradictorios, acerca de la conducta del venezolano en las organizaciones, se acepta la paradoja de su inmanente dualidad permanente, que le permite construir su realidad, perfectamente interpretada a partir de sus múltiples roles: padre, madre, dirigente vecinal, empresario o empresaria informal después de su horario laboral, gerente de una organización, esposo o esposa, hijo o hija, entre otros, que le permiten crear su realidad individual y colectiva, asumiendo su práctica discursiva acorde a su rol.

Por otra parte, esta dualidad permanente entre una perspectiva formalista y la otra: espontánea, informal conlleva a la adopción de una racionalidad dialógica, es decir aquella (Vilar, Op. Cit.: 226-227) que considera su postura en relación con los requerimientos de los diversos sujetos que interactúan en un contexto determinado y tal como lo ha enunciado Serieyx (Op. Cit.), en relación con el Pensamiento Complejo, en referencia a esta racionalidad compleja:

...Se trata de un pensamiento Sutil que reconoce la utilidad del pensamiento simple para todo lo que es programable, seguro y certero (en la empresa, hablaríamos de gestión) pero que requiere otra disposición de ánimo para afrontar lo esencial, lo confuso, lo imprevisible, lo desconocido, la vida (hablaríamos de estrategia); un enfoque que reconoce la necesidad de distinguir los elementos constitutivos de una situación, pero que afirma que es en su conjugación, donde reside su esencia (por ejemplo lo económico y lo social); una mirada que reconoce la interdependencia entre el observador y lo observado... (p. 274)

Esta concepción de racionalidad compleja o nueva racionalidad es común observarla en la práctica, sobre todo en unas organizaciones que conjugan paradigmas, prácticas gerenciales, estilos gerenciales muchas veces contrapuestos, y lejos de coincidir muchas veces con el sistema de valores de los propietarios de la organización, que opera con trabajadores absolutamente indisciplinados pero altamente comprometidos con su organización, hasta llegar incluso al fanatismo. Estructuras organizacionales y Administrativas con una fuerte conotación vertical, pero donde las actividades se van ejecutando impulsadas por gran cantidad de interacciones informales.

Esto conlleva a lo que se ha denominado una nueva racionalidad basada en la complejidad donde se reconoce la existencia del otro tal como lo dijera Morín (Op. Cit.: 102):

“...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...”

Y de esa manera se resalta la necesidad de incorporar esta categoría de nueva racionalidad en el campo de la gerencia y sobre todo en Venezuela, donde la paradoja es un hecho común en situaciones disímiles pero recurrentes.

En relación a la paradoja se recoge la conceptualización que hace al respecto Schvarstein (1998), en relación a los postulados de las diversas Corrientes Administrativas y la necesidad de admitir la existencia de lo otro, del contrario, de lo opuesto:

...La literatura de divulgación sobre organizaciones, tan difundidas en los últimos quince años, ha puesto frecuentemente el acento en uno de los términos de las contradicciones señaladas, negando la existencia del otro. Las organizaciones deben ser flexibles, innovadoras, descentralizadas, participativas, racionales, equitativas, transparentes. Quienes actúan basándose en esta literatura obtienen resultados paradójicos: el ir en pos de estos objetivos y negar la existencia de la contradicción suelen alejarse aún más del logro de aquello que pretenden... (p. 17)

Los postulados y enunciados de las diversas propuestas de los enfoques aquí tratados, se asumen no como infalibles recetas gerenciales, sino más bien como un componente clave que se complementará en relación con otros factores sociales, culturales, económicos, políticos, ideológicos, etc., que se hacen presente en la actividad empresarial, y que como se ha visto en las organizaciones venezolanas, son un ejemplo de las innumerables paradojas que allí se presentan, las cuales ya se han mencionado en el presente trabajo.

Por otra parte, la construcción de esta realidad social, permite visualizar las grandes diferencias con las sociedades industrializadas, desde diversos órdenes: Cultural, Social, entre otros. Desde este punto de vista es pertinente sin complejos chauvinista ni posturas nacionalistas o parroquialismos, una crítica a las Teorías Administrativas que han aparecido a nivel mundial, a cuya influencia Venezuela no ha sido la excepción, en este sentido se recoge la apreciación de Ludovic (1995):

...En Venezuela, la aplicación de las distintas teorías administrativas y sus correspondientes proposiciones técnicas no han respondido a un desarrollo administrativo nacional que haya supuesto la revisión, superación y la adaptación de concepciones doctrinarias y aplicaciones técnicas. Ha sido por la vía de la imitación refleja como se han adicionado las diversas concepciones teóricas y técnicas, de manera que, en la práctica conviven los más avanzados enfoques con las formas más tradicionales.

El discurso gerencial que predomina en el país, al no tomar en cuenta las especificidades que asume la gerencia en *nuestra realidad*, se convierte en contenido abstracto, carente de significación científica, en la medida en que no es capaz de explicar la complejidad y el comportamiento de los problemas de la conducción de las organizaciones venezolanas... (p. 31)

En la medida que se tome conciencia de los valores predominantes en la Sociedad venezolana, y la influencia que tienen en la construcción de la realidad organizacional, se facilitará su comprensión y aprovechamiento de cualidades del venezolano que por largas décadas han sido estereotipadas, tales como la informalidad, entre otras características del venezolano.

Se hace abstracción de la conformación de las estructuras socio-económicas del país, omitiendo las diversas barreras que esto supone para su adecuado desarrollo educativo, pero que sin embargo paradójicamente sirve de impulsor para su ascenso de nivel social y económico.

En fin, una serie de prejuicios aprendidos que no obstante, no impiden o no atrofan la creatividad, la innovatividad, la espontaneidad del venezolano.

Se requiere entonces, en los Centros Educativos, orientar más al venezolano para que aprenda a conocerse y aceptarse como tal, obviando las imitaciones reflejas tan dadas en los países en vías de desarrollo, hacia los países industrializados.

Es como diría Beer (Op. Cit.):

...El continuo proceso de liberar nuestras mentes de los programas implantados en nuestros cerebros, es un requisito previo a nuestra evolución personal...

Pero la libertad no es pura anarquía. No somos libres porque nos suelten en medio del desierto de Sahara, a pesar de la ausencia de muros y barrotes en ventanas inexistentes. Somos libres cuando las puertas de nuestra mente están abiertas de par en par y salimos a respirar aire puro y fresco... (p. 141)

Cuando en los países en vías de desarrollo, sus individuos puedan pensar en sus condiciones como locales, de allí partirá sus

inserción en lo global, considerando dialécticamente de esa manera lo universal, pero sin obviar lo local.

Ahora bien en estas circunstancias, amerita comprender y concientizar acerca de las formas de percibir, construir y compartir realidades, tan dado que se es a ignorar al otro y en ese sentido se considera a León Vega (Op. Cit.):

...De ahí que las otras caras del sujeto cumplan el papel de subordinar los procesos de internalización y reproducción diferencial de los parámetros y de sus funciones de moldeamiento a la perspectiva orientada a convertir en conocimiento los puntos en que los sujetos y sus parámetros se re-crean, diluyen y transforman. Lo que a nuestro parecer significa que la empresa gnoseológica intente, en su proceder, restituir a los sujetos al plano de la construcción de sus circunstancias, formados por un devenir de realidades que va demandando nuevas definiciones de identidad y de ubicación, lo que a su vez produce contextos de vida productores de experiencias...(p. 80)

Se tienen circunstancias específicas, que influirán en los sujetos y éstos a su vez deben tomar estas circunstancias, para efectos de definir su realidad construida, tomar como referencia otras realidades e intentar reproducirlas, ha sido una de las principales fallas, es importante que en los Centros de Formación Gerencial, se tome muy en cuenta, que a partir de lo que se haya internalizado y contextualizado se construirá la realidad propia en el campo de la Administración.

Obviamente, que se requiere tener en cuenta, para ello la necesidad de concientizar al Capital Humano, desde los primeros años de formación educativa, en cuanto a la perspectiva de cómo se construye la realidad, su realidad, y tal como lo expresaran Nonaka y Takeuchi (Op. Cit.: 264-266), en relación a la creación de conocimiento aceptando términos en los cuales se busca desmitificar las concepciones dicotómicas entre mente/cuerpo, tácito/explicito, individuo/organización, que involucra el quehacer cotidiano del sujeto. En Venezuela pueden sobrar los ejemplos al respecto, cuando emergen como características del venezolano la formalidad y la informalidad simultáneamente, de cierta manera tiene una actuación dialógica que expresada en espontaneidad, improvisa-

ción, pudiera conectarse con innovatividad, creatividad, entre otras cualidades.

Ahora bien, se sabe que el ser humano no es absolutamente libre y que es sujeto de un contexto y que se contienen ambos (sujeto-contexto-sujeto) o se construyen mutuamente ¿Cómo es o debe ser ese contexto?. ¿Qué intereses de diversos géneros interactúan en ese contexto? ¿Qué racionalidades predomina y cuáles se evidencian? ¿Sirven a la epísteme dominante? ¿Refuerzan al llamado Capitalismo, en su nueva representación: la informacional? ¿De qué manera la connotación ideológica influye en el campo de la Administración?

Estas preguntas llevan a la lectura e interpretación de algunas de la variada literatura, que consideran esta vinculación sujeto-contexto-sujeto en relación a las Ciencias Administrativas, y su vinculación con el llamado Capitalismo.

En primer lugar es importante diferenciar dos conceptos que aparentemente son sinónimos: el Capitalismo y la Economía de Mercado, y para ello, se tomará en cuenta la interpretación que Korten (Op. Cit.) hace al respecto presentándolos como dos términos completamente diferentes, expresándose de la siguiente manera:

...La teoría de la Economía de Mercado, se remonta al economista escocés Adam Smith (1723-1790)... y su obra expone las bases democráticas de una economía autoorganizada, cuyos recursos productivos recaen en la interacción de pequeños compradores y vendedores que toman decisiones basados en función de sus necesidades e intereses individuales...(p. 67)

Al hablar de pequeños vendedores y compradores, se habla de mayoría, y al hablar de mayoría, se está hablando de democracia.

Ahora bien, es importante entonces referir al mismo Korten, cuando estipula que el mercado óptimamente eficiente, es sólo una construcción teórica que únicamente intenta establecer un marco legal para poder aplicar la teoría de mercado y que ha sido canalizada por parte de los poseedores del capital y de allí, vendría la vinculación con el Capitalismo, muy distante de los postulados de Smith —no hay que olvidar, tal como se dijo en los primeros

capítulos que entre los pioneros que conformaron el Pensamiento Administrativo, está Smith — .

Se tienen las siguientes paradojas: la primera es que fué en los Estados Unidos, nominada por muchos como país típico modelo capitalista, donde en su medio industrial se generan las primeras Teorías de la Administración, tal como ya se ha visto. La otra paradoja, es que generándose en el seno de las organizaciones industriales representativas del *Capitalismo* los principios de la Administración Tayloriana tomaron como referencia los postulados de 1776 de Adam Smith, quién según Kortzen (Op.Cit.), se aleja del llamado espíritu capitalista, diferenciando tal como se ha dicho el concepto de Capitalismo del término *Economía de Mercado* y presentando al primero como una desviación del segundo. Sin entrar a tomar partido por la polémica acerca del significado de estos términos, se puede afirmar que los Enfoques o Corrientes de la Administración, aquí estudiadas llevan un importante componente ideológico, claramente identificado con el Capitalismo o la Economía de Mercado, como se evidencia de su origen.

Ahora bien, esta apreciación de Kortzen se aproxima al planteamiento de Giddens (1998), en su obra *La Tercera Vía* destacando los fenómenos que han emergido en las últimas décadas, y que involucra además de lo referido al libre comercio, los aspectos que lo trascienden :

...La meta general de la política de la tercera vía debería ser ayudar a los ciudadanos a guiarse en las grandes revoluciones de nuestro tiempo: la *Globalización*, las transformaciones de la vida personal y nuestra relación con la naturaleza.

La política de la tercera vía debería adoptar una actitud positiva hacia la globalización, pero necesariamente, sólo como un fenómeno con un alcance mayor que el mercado global...no debería identificar globalización con un apoyo universal al libre comercio. El libre comercio puede ser un motor del desarrollo económico, pero dado el poder social y culturalmente destructivo de los mercados, sus consecuencias más generales han de ser siempre examinadas...(p. 80)

En este marco de interrelación de lo ideológico y lo político, también es importante sus implicaciones para el Pensamiento Admi-

nistrativo, tal como lo expresan tanto Korten como Giddens, dentro de esas nuevas concepciones, donde los meta-fenómenos entre ellos la Globalización, involucran a los seres humanos y en consecuencia a las organizaciones, tal como se ha mostrado con anterioridad, lo enuncia Giddens (Op. Cit.:80): "...La transformación de la vida personal...", lo cual es lo que se percibe en el modo de hacer y actuar de las personas, cada cual dentro de las características de la Sociedad a la cual pertenece.

Es lo que acertadamente acota Drucker (1994):

...Cada pocos centenares de años ocurre en la historia del Occidente una notable transformación. Cruzamos lo que en un libro anterior... llamé una divisoria. En el término de pocos decenios, la sociedad se reacomoda -en su visión mundial; en sus valores básicos; en su estructura social y política; en sus artes; en sus instituciones clave. Cincuenta años después, hay un mundo nuevo. Y las personas que nacen entonces no pueden siquiera imaginar el mundo en que vivieron sus abuelos y en que nacieron sus propios padres. Vivimos una transformación de este tipo que está creando la sociedad postcapitalista...-... (p.1)

Es una reafirmación de estos cambios; que han estremecido cimientos aparentemente sólidos y de una u otra forma, han afectado a la humanidad, manteniendo sin embargo los rasgos de la tradición del llamado capitalismo ahora con sus representaciones informacionales.

Las organizaciones a su vez, también han cambiado como elemento recursivo de sujetos individuales y colectivos, al mismo tiempo que va en coherencia con los planteamientos tanto de Giddens y de Korten, respectivamente, Drucker (Op. Cit.; 1994), lo recuerda:

...La Sociedad, la comunidad y la familia son todas instituciones conservadoras. Tratan de mantener la estabilidad y prevenir o por lo menos retardar el cambio. Pero la organización de la Sociedad postcapitalista es desestabilizadora. Por ser su función poner a trabajar el conocimiento -en instrumentos, procesos y productos; en trabajo; en el conocimiento mismo- tiene que organizarse para el cambio constante. Tiene que organizarse para la innovación -y la innovación, como lo dijo el economista austroamericano Joseph Schumpeter (1883-1950) es *destrucción creativa*. Tiene que organi-

zarse para abandono sistemático de lo establecido, lo acostumbrado, lo familiar, lo cómodo, ya sea en materia de productos, servicios y conceptos, en relaciones sociales, en habilidades y en las organizaciones mismas. El conocimiento es por su misma naturaleza cambiante, y las seguridades de hoy se convierten en los absurdos del mañana...-... (p. 64-65)

Estos cambios explícitos o tácitos, evidenciados en la cotidianidad, hay que tomarlos en como tales, no como alteraciones o perturbaciones institucionales.

Por ello es que, cuando se ha hablado del venezolano, y se le relaciona con las características del sujeto emergente en el nuevo contexto paradigmático: deliberante, contestario, informal, espontáneo; cualidades o defectos que les son familiares (según la perspectiva desde que se vea), las mismas no se han concebido como una ventaja, al igual que su capacidad de apertura al aprendizaje.

Este cambio constante y ante el cual no nos queda más opción que aprender a adaptarnos y también a cambiar, nos lo vuelve a recalcar Drucker (1999):

...Una cosa hay segura respecto de los países desarrollados y probablemente del mundo entero: nos esperan largos años de cambios profundos. Dichos cambios no son primordialmente económicos. Ni siquiera son primordialmente tecnológicos. Son cambios en la población, la política, la sociedad, la filosofía y ante todo en la visión del mundo.

En un período tal, no es probable que la teoría y la política económicas resulten eficaces por su cuenta.

Y para un período tal, tampoco existe una Teoría Social. Sólo mucho después, decenios más tarde, empiezan a aparecer las teorías para explicar lo sucedido... (p. 131)

El Pensamiento Administrativo, ha reflejado en su interior, estas transformaciones que dentro de los diversos planos Social, económico, cultural, político, entre otros, le ha tocado participar como aspecto inherente a la actividad humana, en los diversos países del mundo, sea industrializado o no.

Para los efectos del contexto venezolano, se trata de traer algunas reflexiones en función del discurso presente en algunos de los estudios realizados en relación a las organizaciones venezolanas y tal como lo hemos dicho la idea es el inicio de una construcción teórica a través de la crítica del Pensamiento Administrativo que dé como resultado una Teoría Crítica de la Administración, tomando en consideración aspectos que no aparecen en los textos tradicionales de Administración.

Para esto, se considera y lo afirmado en Vivanco (2002), en relación a algunos aspectos vinculantes con la construcción de la teoría crítica:

...Rechazo de las nociones positivistas de racionalidad, objetividad y verdad...Reivindicación del papel del sujeto, del diálogo intersubjetivo y de la transformación...Instituye procesos de autorreflexión, que permitan distinguir entre ideas o interpretaciones ideológicamente distorsionadas de las que no están... (p. 150)

Viniendo del análisis epistemológico del capítulo IV, en los subsiguientes se ha contrastado con la cotidianidad discursiva organizacional en esta realidad y contextualizada se busca darle cabida a las perspectivas paradigmáticas del Pensamiento Administrativo, pero partiendo de un análisis, que ha llevado a interpretar al sujeto, desde y para la construcción de su realidad, que se convierte a su vez en generador de enunciados y prácticas discursivas, con lo cual va deconstruyendo y construyendo un *discurso crítico* de la Gerencia en Venezuela.

6.2. A manera de un espiral hermenéutico Administrativo.

Esta obra, dado su carácter interpretativo genera muchas discusiones, abre polémicas y da pié a muchísimas preguntas, se puede catalogar una obra inconclusa, por cuanto habría que elaborar muchos tomos, para terminarla. No obstante en este primer intento, se dan las primeras conclusiones no definitivas:

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 pre-existentes. 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 los espacios Doctorales en Ciencias Administrativas en las Universidades Venezolanas, 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,

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 epísteme 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, capáz 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 epísteme 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 Capítulo IV.

No obstante, no se puede hablar de una abstracción ideológica en relación a las organizaciones. En Venezuela, en los últimos años se ha palpado esta realidad, cuando diversos gremios empresariales han venido tomando partido a favor o en contra del régimen que se ha intentado establecer, 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 anti-gobierno 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 los últimos treinta años, 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)

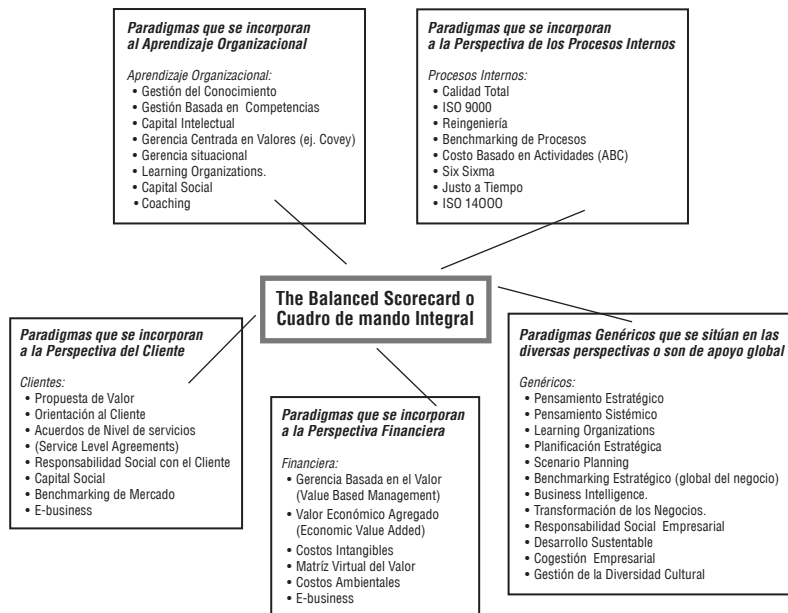
De esa manera, como lo advierte Zavarce, innumerables propietarios y gerentes de Organizaciones interpretaron estos postulados, como su solución inmediata, en la presente obra los asumimos como expresiones discursivas que marcan la ruptura epistemológica evidente en el Pensamiento Administrativo, que 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 ha ido tomando auge, pero no es más que una renovación o mejora incremental de algunos de los postulados de los diferentes autores y sus posiciones 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, dando a entender de esta manera la transversalidad existente en el discurso administrativo en el período estudiado. Tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico, se integran diversas posiciones paradigmáticas acerca de la Administración en cuanto a su aplicación:

Gráfico No.1
El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).



Fuente: Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (Op cit), Sánchez, J. (1999), Mujica (2002), Jiménez (2003), Jiménez (2004).
Con adaptación de los autores de esta Investigación.

Aquí se enuncian 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 si 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 Venezuela, no se escapa al esnobismo mostrado en otros países 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 anterior capítulo.

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 Venezuela como tal.

El discurso gerencial venezolano, desglosado dentro de los términos usados para el análisis epistemológico, permite diferenciar los elementos que lo conforman:

- Un discurso que se estructura y alimenta principalmente de las teorías administrativas que han emergido en distintas épocas.
- Un sujeto organizacional que asume -aprehendiendolo 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.
- La estructura de poder, una recursividad de la jerarquía lineal matricial, en hibridación con el autoritarismo propio de los colonizadores españoles y la tenacidad de los indígenas caribes, que trascendiendo en el tiempo, se confunde con los rasgos tendenciosos de la formalidad, mezclada con la informalidad dentro de las prácticas vivenciales sociales extensivas hasta las organizaciones

Esta deconstrucción del discurso gerencial venezolano a partir de ese desglose de los elementos epistemológicos analizados en las diversas corrientes del Enfoque Administrativo, permiten el inicio de la construcción de una teoría crítica de la Administración que responda a los requerimientos de una Sociedad con características muy específicas como lo es la venezolana.

En relación al aporte metodológico.

Ahora bien la interpretación intentada por parte del autor 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 como ha sido la generación de conocimiento en las Ciencias Administrativas, expresada en el Discurso epistemológico de acuerdo a la percepción del Autor, 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 del investigador 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 fué esencial es el aporte al campo de las Ciencias Administrativas que se obtuvo al interpretar las implicaciones epistemológicas en las mencionadas teorías, traducíéndose 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 prevaiente, 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.

En esa dirección De Souza (Op. Cit), enfatiza una vez más lo oportuno del uso de la orientación hermenéutica-dialéctica desde el punto de vista metodológico, tal como lo expresa a continuación:

A pesar de las constataciones hechas a partir de las dificultades presentadas en la práctica teórica es el *método hermenéutico - Dialéctico* que presentamos aquí como el más capaz de dar cuenta de una interpretación aproximada de la realidad. Coloca el habla en su contexto para entenderla a partir de su interior y en el campo de la especificidad histórica y totalizando en que es producida. (p. 194)

En ese sentido tal como ya se ha mencionado a lo largo del presente trabajo, se partió del contexto socio-histórico, así como del aspecto conformacional de los diferentes momentos en el orden civilizatorio, igualmente la ubicación en el mismo del pensamiento Administrativo, sus postulados y praxis gerencial, todo lo cual conforma un todo y a partir de allí se pudo apreciar la aplicación del círculo hermenéutico en una realidad dinámica, interactiva, mutante, por cuanto su esencia viene a ser la práctica social, la acción humana, la creatividad, todos ellos como elementos acondicionantes dentro del contexto señalado, si se pudiera decir dialécti-

camemente, que más bien que un círculo le da apariencia de un *espiral hermenéutico*, por cuanto el círculo se cierra, más *no el espiral*, quedando todavía muchas indagaciones por realizar.

Finalmente se quiere acotar que de aquí se desprenden gran cantidad de conclusiones pero, como se ha dicho, ésta es una discusión que apenas comienza, acerca del discurso de la Administración que, al igual que todo, se mueve en un constante cambio, que es lo más seguro que existe en la actualidad, ante lo cual se pregunta:

¿En qué medida en los países menos desarrollados, la Administración se ha venido deconstruyendo en beneficio de su Sociedad? ¿Hasta qué punto la Administración, en estos países, se convierte en un instrumento de dominación? ¿Pueden los diversos sujetos que interactúan en los procesos organizacionales y administrativos, generar conocimiento crítico que dé pie a una teoría crítica de la Administración?

¿Se pueden gerenciar las organizaciones de un país como Venezuela, con los principios Administrativos, provenientes de países desarrollados, previamente contextualizados? ¿No implica esto un avance hacia nuevos enfoques administrativos? ¿Se evidencia estos cambios, en el intento de construcciones discursivas, presentes en lo que se ha dicho, escrito, estudiado, investigado o enseñado-aprendido, acerca de la Administración, Gerencia y Organizaciones en Venezuela?

Tal como se ha dicho, se pudieran hacer infinitas preguntas, pero es ahora cuando se han de comenzar a responder, a través del trabajo investigativo y la producción de Conocimiento, replanteando los discursos de los diversos enfoques teóricos de la Administración.

Referencias Bibliográficas

Andreu, Rafael (1996). **Estrategia y Sistemas de Información**. Segunda Edición. Mc Graw Hill/ Interamericana de España, S.A, Madrid.

Andreu, Rafael (1997). **La Organización en la Era de la Información**. Aprendizaje, Innovación y Cambio. Mc Graw-Hill/ Interamericana de España, S.A. Madrid.

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.

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.

Ballestrini, Miriam (1998). **Estudios Documentales, Teóricos, Análisis de Discursos y las Historias de Vida**. Una propuesta metodológica para la elaboración de sus proyectos. B.L. Consultores Asociados, Servicio Editorial. Caracas.

Barroso, Manuel (1997). **Autoestima del venezolano. Democracia o marginalidad.** Segunda Edición. Editorial Galac, S.A., Caracas.

Beer, Stafford. (1997). **Diseñando la Libertad.** Ediciones Fondo de Cultura Económica. España.

Bell, Daniel (1973). **The coming of Post Industrial Society.** New York, USA.

Benjamín, Robert; Levintson, Elliot (1993). **Managing Information Technology Enable Change.** Center for Information System Research. M.I.T., USA.

Blanco, Rigel (1995). **Pensamiento Administrativo de William Edwards Deming 1900-1993.** (2 tomos) Trabajo de Ascenso. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Escuela de Administración y Contaduría. UCV. Caracas, Venezuela.

Boxwell, Robert (1995). **Benchmarking, para competir con ventajas.** McGraw-Hill. Interamericana de España, S.A. Madrid, España.

Buffa, Elwood (1977). **Administración y Dirección Técnica de la Producción.** Cuarta Edición. Editorial Limusa. México.

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 (1994). **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 (1994). **La Corporación Horizontal. La idea es gerenciar horizontalmente, no de forma vertical.** En: Revista Gerente - Venezuela. Marzo /1994. Caracas, Venezuela.

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.

Castillo Nechar, Marcelino (1992). **Hacia una Alternativa Metodológica en la Investigación del Turismo**. Facultad de Turismo. Universidad Autónoma del Estado de México-TURISTEC. Toluca, México.

Choo, Chun W. (1990). **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 (1.985). **Crítica y Utopía: La Escuela de Francfort**. Editorial Cincel, S.A. Madrid.

Chalmers, Alan (1998). **¿Qué es esa cosa llamada ciencia?. Una valoración de la naturaleza y el estatuto de la ciencia y sus métodos**. Vigésimaquinta Edición en español. Siglo XXI editores, S.A. de C.V., México, D.F.

Damiani, Luis (1997). **La Modernidad: El Traslado de la racionalidad de las Ciencias Físicas-Naturales a las Ciencias Sociales**. Ediciones de la Biblioteca de la Universidad Central de Venezuela. Ediciones FaCES-U.C.V., Caracas.

De Geus, Aries (1997). **The living Company**. Business Review. March/April .1997.USA. Traducción de Angélica Tejada (1997). <http://www.spin.com.mx/-vjaguado/vivient.html>. (25/10/98)

De la Garza, Enrique (1999). **Epistemología de las Teorías sobre Modelos de Producción**. En: Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI. Compilador: Enrique de la Garza. Colección Grupos de Trabajo. Grupo de Trabajo: Trabajo, sujetos y Organizaciones laborales. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales/CLACSO- Agencia Sueca de Desarrollo Internacional/ASDI. Buenos Aires.

De Souza, María Cecilia (1997). **El Desafío Del Conocimiento. Investigación cualitativa en Salud**. Lugar Editorial S.A. Buenos Aires.

De Viana, Mikel; Desiato, Massimo; de Diego, Luis (1996). **El hombre. Retos, Dimensiones y Transcendencias**. Centro de Estudios Religiosos. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Delgado, Juan M.; Gutiérrez, Juan (1998). **Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales**. Editorial Síntesis, S.A., Madrid.

Delgado, Rafael (1997). **Del Universo al ser humano, hacia una concepción planetaria para el siglo XXI**. Ediciones McGraw-Hill. Madrid.

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.

Deming, W.E. (1992). **Bases de la Gerencia de la Calidad en el Mundo Occidental**. Trabajo presentado por el Dr. Deming en una reunión del Instituto de Ciencias Gerenciales en Osaka (Japón). Julio 1989. Traducción: Sayda Lichao. Suplemento coleccionable de la Revista Calidad y Productividad - 1992. Caracas.

Demo, Pedro (1988). **Ciencias Sociales y Calidad**. NARCEA, S.A. de Ediciones. Madrid.

Desiato, Massimo; 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 (1998). **Fundamentación Teórica de la Línea de Investigación: Epistemología de las Ciencias Administrativas**. Doctorado en Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.

Díaz de Mariña, Ninoska (2001a). **Hacia una Teoría Crítica de las Ciencias Administrativas**. En: Gerencia y Conocimiento. Volumen 2. año 2. enero-marzo 2001. Revista UNESR Gerencia 2000. Deca-

nato de Postgrado. Doctorado en Ciencias Administrativas. Consejo de Desarrollo Científico Humanístico y Tecnológico. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.

Díaz de Mariña, Ninoska (2001b). **Una Reflexión sobre la Indagación Epistemológica en las Ciencias Administrativas**. Volumen 1. año 1. julio-diciembre 2001. Revista. Estudios Gerenciales y de las Organizaciones. Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

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

_____ y Nakauchi, Isao (1997). **Tiempo de desafíos, Tiempo de Reinenciones**. Editorial Hermes. México.

_____ (1995). **Drucker, su visión sobre: La Administración; La organización basada en la información; La economía; La sociedad**. Grupo Editorial Norma. Bogotá

Echeverría, Rafael (1998). **Ontología del Lenguaje**. Dolmen Ediciones. Quinta Edición. Santiago de Chile.

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 (1984). **Vigilar y Castigar. Nacimiento de la prisión.** Novena Edición en español. Siglo Veintiuno Editores, S.A., México

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.

Francés, Antonio (1999). **Venezuela Posible Siglo XXI.** Ediciones IESA. Caracas.

Frondizi, Risteri (1972). **¿Qué son los valores?.** Fondo de Cultura Económica. (Sexta reimpresión). México D.F.

Gadamer, Hans (1988). **Verdad y método. Fundamentos de una hermenéutica Filosófica.** Salamanca, España.

Gallego-Badillo, Rómulo (1996). **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.

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 Henry; Márquez Patricia. (1997). **Gerencia de avanzada hecha en Venezuela**. En: Gerencia y Cultura. Revista DEBATES IESA. Vol. 3, No. 2, Oct.-Dic./1997. Ediciones IESA. Caracas.

Gómez-Samper Henry; Pérez, Carlos (1986). **Estudios de Administración en América Latina**. Centro Latinoamericano de Escuelas de Administración-CLADEA/Instituto de Estudios de Administración-IESA. Ediciones IESA, C.A., Caracas.

González Quirós, José (1998). **El porvenir de la razón en la era digital**. Editorial Síntesis, S.A., Madrid.

Gracia de Thielen, Lida. (1995) **Introducción a la Teoría Administrativa**. 3era.Edición. Valencia, Venezuela.

Granel, Elena; Garaway, David; Malpica, Claudia (1997). **Éxito gerencial y cultura. Retos y oportunidades en Venezuela.** Ediciones IESA, C.A., Caracas.

Graterol, Martín (1996). **Paradigma y Creación de Conocimiento en naciones neocoloniales: Cuando los paradigmas transferidos dificultan ver lo dado.** Universidad de Carabobo /Ediciones Trotykos. Valencia, Venezuela.

Gutierrez, Mario (1989). **Administrar para la Calidad. Conceptos Administrativos del Control Total de Calidad.** Editorial Limusa, S.A. D.F. México.

Habermas, Jürgen (1987). **Dialéctica y Hermenéutica.** Edit.L.P.M., Porto Alegre.

Habermas, Jürgen (1989). **El discurso filosófico de la Modernidad.** Ediciones Taurus. Madrid, España.

Habermas, Jürgen (1990) **Teoría de la Acción Comunicativa.** Tomo I. Ediciones Taurus. Buenos Aires, Argentina.

Habermas, Jürgen (1990). **Teoría de la Acción Comunicativa.** Tomo II. Ediciones Taurus. Buenos Aires.

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.

Iranzo, Consuelo (1996). **La organización del trabajo; viejas y nuevas prácticas** En: Cultura empresarial en Venezuela. La industria química y petroquímica. Editor Arnoldo Pineda. Fundación Polar / Centro de Estudios del Desarrollo. CENDES-Universidad Central de Venezuela. Caracas.

Ishikawa, Kaoru (1985). **Quality Control: a Revolution in management Philosophy**. A.S.Q.C., 35th. Annual Quality Congress, USA.

Juran, J.M. (1990). **Jurán y el Liderazgo para la Calidad**. Editorial Díaz de Santos. Madrid.

Kliskberg, Bernardo (1978). **El pensamiento Organizativo**. Editorial Paidós. Buenos Aires.

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz (1991). **Elementos de Administración**. Quinta Edición. Mc Graw-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.

Lanz, Rigoberto/Hurtado, Miriam (1995). **Paradigmas. Métodos y Posmodernidad**. Universidad de los Andes; Consejo de Publicaciones/Fundación Epísteme / Barinas. Mérida, Venezuela.

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.

Llano, Carlos (1994) **El postmodernismo en la Empresa**. McGraw-Hill/InterAmericana de México. México, D.F.

López, Frank (1995). **Los problemas del pensamiento gerencial en las Sociedades Post-modernas o de cómo se “Evapora” el mundo Físico**. Revista FaCES. (Año 5, Numero 11, Diciembre/Febrero de 1995). Ediciones Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Valencia, Venezuela.

López, Frank (1999): **Una mirada desde la fenomenología genealógica de Venezuela**. Revista FaCES. Año 8, Numero 16, Marzo 1998-Febrero 1999). Ediciones Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Valencia, Venezuela.

Lorino, Philippe (1993). **El Control Estratégico. La Gestión por Actividades**. Marcombo Boixareu Editores. Barcelona, España.

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.

Ludovic, Valmys (1995). **Contextualizar lo descontextualizado. Una necesidad del Discurso Gerencial**. En: Temas de Fronera en el Campo de la Gerencia. *Compilador*: Carlos Zavarce. Revista Cuadernos de Postgrado. Fondo Editorial Tropykos/Comisión de Estudios de Postgrado. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Central de Venezuela. Caracas

Lyotard, Jean-François (1994). **La condición Postmoderna**. Editorial Cátedra. Madrid, España.

Malavé, José (1997). **Cultura: ¿Una idea alemana?**. En: Gerencia y Cultura. Revista Debates IESA. Vol. 3. N^o. 2. Oct - Dic. 1997. Ediciones IESA. Caracas.

Mariña, Manuel (1986). **Gerencia y Planificación Cibernética**. Trabajo de Ascenso. Escuela de Administración y Contaduría. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. UCV. Caracas.

Márquez, Patricia (1997). **Diversidad Cultural y Gerencia: El aporte de la Antropología**. En: Gerencia y Cultura. Revista Debates IESA. Vol. 3. N^o.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.

Martín, Gustavo (1996). **La problemática de la Muerte del Sujeto en la Antropología**. En: ¿Fin del Sujeto?. Compilador: Rigoberto Lanz. Consejo de Publicaciones /Universidad de los Andes-Comisión de Postgrado/FaCES/UCV. Mérida/Caracas, Venezuela.

Martínez, Miguel (1996). **Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de Investigación**. Editorial Trillas. México.

_____ (1999). **La nueva Ciencia, su desafío, Lógica y Método**. Editorial Trillas. México.

_____ (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.

Medá, Dominique (1998). **El trabajo. Un valor en peligro de extinción**. Editorial Gedisa S.A; Barcelona, España.

Messner, Dirk (1999c). **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 (1998). **La Revolución que nadie Soñó o la otra Postmodernidad**. Editorial Nueva Sociedad. Caracas.

Montes, Luis (1996). **Sujeto y subjetivización compleja**. En: ¿Fin del Sujeto?. Compilador: Rigoberto Lanz. Consejo de Publicaciones. Universidad de los Andes. Comisión de Postgrado /FaCES/UCV. Mérida /Caracas-Venezuela.

Montero, Maritza (1997). **Ideología, alienación e identidad nacional**. E.B.U.C./UCV. 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.

Naim, Moisés (1999). **El crecimiento de las empresas privadas en Venezuela: Mucha diversificación, poca organización**. En: las Empresas Venezolanas, su Gerencia. 1^{era} Edición. Ediciones IESA, C.A. Caracas.

Nishiwaki, Takashi; Murukami, Tesuyasu (1993). **Estrategia para la Creación**. Editorial Panorama. México.

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, José R. (1994). **Paradigmas de la Investigación Educativa-El Triángulo Paradigmático**- Revista Educación y Ciencias Humanas. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. 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.

Pineda, Miguel (1996). **El discurso Político de la Educación Superior en Venezuela**. Ediciones Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.

Pineda, Miguel (1997). **La Condición Posmodernista**. Primera Edición Publicaciones Universidad de Carabobo. Valencia Venezuela.

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, C.K. (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.

Ricoer, Paul. (1995). **Teoría de la interpretación. Discurso y excedente de Sentido**. Editorial Siglo XXI. México.

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.

Sánchez, Basilio (1979). **Métodos de Investigación**. Ediciones Eneva. Caracas

Sánchez, Jesús (1999). **Los Paradigmas de la Gerencia y el Balanced Scorecard**. En **Temas de Gerencia**. NRG Consultores C.A. (22-11-99) <http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9269/cvjesus.htm>

Sartori, Giovanni (2000). **La política. Lógica y Método en las Ciencias Sociales**. Segunda Edición. Fondo de Cultura Económica. México, D.F.

Schein, Edgar (1992). **Organizational Culture and Leadership**. 2^a. 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).

Scott, Richard (1978). **Theoretical Perspectives**. In *Environment and Organizations*, by Marshall W. Meyer and Associates (San Francisco: Josey Bass). San Francisco, USA.

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.

Seoane, Javier (2001) **Marcuse y los Sujetos. Teoría crítica mínima en la Venezuela actual.** Publicaciones de la Universidad Católica Andrés Bello. Caracas

Sèrieyx, Hervè (1994). **El Big Bang de las organizaciones. Cuando la empresa entra en mutación.** Ediciones Granica, S.A. Barcelona, España.

Shank, John; Govindaraján, Vikjan (1997). **Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva.** Grupo Editorial Norma. Bogotá.

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.

Steyart, Jan /Gould, Nick (1997). **La Sociedad de la Información, ¿concepto o quimera?.** (05/10/99).

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, Nº 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 Interdisciplinariode Estudios Culturales sobre América Latina. Centro de Estudios Sociales/facultad de Ciencias Humanas/Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.

Touraine, Alain (1973). **La Sociedad Post-industrial**. Editorial Ariel. Barcelona, España.

Touraine, Alain (1995). **La formation du sujet**. En: Dubet y Wiewiorka (Eds). Paris.

Umehara, Takeshi (1996). **La Civilización de la selva: el Antiguo Japón demuestra el camino al postmodernismo**. En: Fin de siglo. Editor: Nathan Gardels. McGraw-Hill. Interamericana Editores, S.A. de C.V. D.F, México.

Valles, Miguel (1997). **Técnicas Cualitativas de Investigación Social**. Editorial Síntesis. Madrid.

Van Dick, Teun (1999). **Ideología. Una aproximación multidisciplinaria**. 2da. Edición. Editorial Gedisa, Barcelona. España.

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

EL DISCURSO EPISTEMOLÓGICO
IMPLICADO EN LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS
A PARTIR DE LA DÉCADA DE LOS AÑOS SETENTA,
EN EL CONTEXTO DE LA SOCIEDAD INFORMACIONAL.

Este libro se terminó de imprimir
en el mes de abril de 2006.



BlueCube[®]
digital services

Blue Cube Digital Services

Tif. (0241) 831-6093

Cel. (0412) 492-8413

(0414) 585-1616

www.bluecube.com.ve

bluecube@cantv.net

Valencia, Estado Carabobo
Venezuela

Este libro, presenta un análisis epistemológico realizado sobre el Discurso expreso en las principales corrientes del Pensamiento Administrativo de las últimas décadas, dentro del contexto de la Sociedad Informativa.

Para tal fin, El autor de la obra, parte del planteamiento de diversos autores vinculando temáticamente distintas corrientes del Pensamiento Administrativo evidentes en el período señalado, tales como Calidad Total, Invención y Reinención de Organizaciones, Etica Organizacional, Cultura y Pluriculturalismo –*Administración de la diversidad cultural*–, Nuevos Entornos Organizacionales –*Estrategias Competitivas*–, Administración y Globalización.

La presente Obra pretende, generar una discusión acerca del conocimiento contextualizado, indagando en relación a la construcción del discurso gerencial en Venezuela, a través de posturas que desmontan paradigmas y prácticas discursivas en aras de una Teoría Crítica de la Administración.

Este libro recoge algunos avances de las investigaciones que realiza su Autor, y que fue presentada como su Tesis Doctoral. Miguel Mujica, es Docente-Investigador Titular de la Universidad de Carabobo. Coordinador y Docente de la Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia, Coordinador de la Unidad de Investigación del Postgrado, Responsable de las Líneas de Investigación Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa y de Epistemología de las Ciencias Administrativas, Titular de la Cátedra de Gestión, Adscrito a la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública, Programas y Dependencia adscritas a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. Doctor en Ciencias Administrativas. Investigador acreditado ante el Programa de Promoción al Investigador del Ministerio de Ciencia y Tecnología y FONACIT.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

**Línea de Investigación
Epistemología de las Ciencias Administrativas
Postgrado de FACES-UC**

Título: El Discurso Epistemológico Implicado en las Teorías Administrativas a partir de la década de los años setenta, en el contexto de la Sociedad Informacional.

Autor: Miguel Mujica

PRIMERA EDICIÓN
ABRIL 2006

Reservados todos los derechos.

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *Copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático.

Hecho el Depósito de Ley

Depósito Legal: lf04120066581395

ISBN: 980-12-1847-9

Diseño Gráfico: Arnaldo J. Alvarado

Diagramación: Arnaldo J. Alvarado

Impresión: Blue Cube Digital Services
Valencia, Venezuela



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

María Luisa Aguilar de Maldonado
Rectora

Jessy Divo de Romero
Vicerrectora Académica

Victor Reyes Lanza
Vicerrector Administrativo

Pedro Villarroel
Secretario

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

José Angel Ferreira
Decano



AsoVAC
Asociación Venezolana
para el Avance de la Ciencia
Capítulo Carabobo

Dedicatoria

A mis hijos, *Alejandra Isabel, Andrés Miguel y Celene Patricia*:

Por su apoyo, paciencia y comprensión en los años que desarrollé la presente obra.

Y especialmente a mi hijo *Andrés Miguel* por su esfuerzo al involucrarme paulatinamente con las nuevas tecnologías y ayudarme en los momentos más difíciles de la investigación.

A *Celene Alfonso Marín* por su invaluable apoyo moral y familiar, durante el lapso del desarrollo de esta Investigación.

A la memoria de *Carmen Ofelia Lara Cortéz* (†) inolvidable compañera de estudios doctorales, quien fue llamada por el Creador Supremo a continuar su misión en un Plano Espiritual Superior.

Agradecimiento

A la Universidad de Carabobo, por el incondicional, gran e invaluable apoyo en el desarrollo de mis estudios e investigaciones, sin el cual esta obra no hubiera sido una realidad.

A la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, por acogermme como uno de sus miembros, así como la deferencia y atención académica recibida, durante mi permanencia en la misma.

A la Universidad Central de Venezuela, específicamente a los espacios del Postgrado en Ciencias Administrativas, donde me integraron como docente-Investigador invitado, y también recibí el incentivo para llevar adelante esta investigación.

A la Dra. Ninoska Díaz de Mariña, mi tutora, Investigadora del conocimiento reflexivo, quien de manera perseverante y dedicada, me inspiró y motivó a indagar acerca de la Epistemología de la Administración, guiándome con sus conocimientos y experiencias en el desarrollo de la presente obra, dentro de la Línea de Investigación Epistemología de las Ciencias Administrativas, adscrita al Doctorado en Ciencias Administrativas.

Al Dr. Carlos Zavarce Castillo, Ex-Coordinador del Doctorado en Ciencias Administrativas. Pionero-constructor de la Red de Estudios Doctorales en Ciencias Administrativas en Venezuela, Pro-

ductor de Conocimiento, quien de manera permanente orientó con sus observaciones oportunas el desarrollo de esta Investigación, al igual que los valiosos aportes en el ámbito de los seminarios facilitados por él, y que influyeron de manera determinante en el sentido de esta obra y de las investigaciones que realizo actualmente.

Al Dr. Víctor Córdova, ex-Decano del Postgrado de la UNESR y nuestro facilitador de los Seminarios de Métodos Cualitativos, por su valioso aporte al involucrarnos con las perspectivas paradigmáticas investigativas.

A la Dra. Magally Briceño, ex-Decana del Postgrado de la UNESR, inspiradora, a través de sus obras intelectuales y de la construcción de estos espacios y de la producción de conocimiento en el campo de la Administración.

Al Dr. Nicolás Barros, quien fué mi maestro acerca de los Círculos Hermenéuticos, constituyendo un referente clave en mi perspectiva de abordaje de la Investigación.

Al Comité Académico y de Investigadores del Doctorado en Ciencias Administrativas de la UNESR: Dr. Asdrúbal Lozano, Dr. Manuel Mariña Müller, Dra. Mirtha Rivero, Dr. Silvio Llanos de la Hoz, Dr. Elio Esqueda, Dr. Simón Boada y Prof. Alejandro Hetch por sus aportes invalorable de alto nivel en nuestras interacciones investigativas.

A los Doctores Miguel Pineda, Franklin Machado y Dalia Correa, Docentes-Investigadores de la Universidad de Carabobo, quienes hicieron valiosas observaciones en diferentes etapas de mi investigación.

Al Dr. Frank López, pregonero crítico de los cambios paradigmáticos en el ámbito de la Administración, como Ciencia Social por excelencia y constante compañero de coloquios generadores de conocimiento.

A la Dra. Angela de Hernández, Directora del Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo -corresponsable junto con mi persona de la Línea de Investigación Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Con-

tables: Nuevos Paradigmas, y de la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones- por su apoyo pleno y sincero en el transcurso del desarrollo de esta investigación, en el ámbito de la Dependencia a su cargo.

Al Dr. Rigoberto Lanz, Ex-Director del Centro de Investigaciones Postdoctorales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Central de Venezuela, por el espacio brindado en la Dependencia a su cargo, al inicio de mis estudios e investigaciones doctorales.

A la Dra. Belkys Jiménez, de la Universidad Simón Bolívar, compañera interlocutora en esta investigación desde sus inicios hasta su finalización.

A mis queridos compañeros de las diferentes cohortes del Doctorado en Ciencias Administrativas: Prof. Luis Williams, Iraida Pérez, Efraín Durand, Haydeé Rincón, Smelin Graterol, Félix Ustáriz, José Ramón Guerra, Tilio Bolívar, Janet Zerpa, Ritalina Ferrebus, Luis Demestre, Alfonso Hamard, entre otros, así como los de la cohorte del Convenio Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez/Universidad Carabobo.

A los Docentes-Investigadores, así como los Participantes adscritos al Programa de Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia del Postgrado de FaCES-UC. Por el feedback permanente en relación a la vinculación existente entre esta investigación y sus distintas temáticas.

Al personal administrativo y de apoyo de la UNESR, UC y UCV, así como a las personas que de una u otra forma intervinieron y colaboraron en el transcurso de mi investigación.

Prólogo

Esta obra, presenta un análisis epistemológico realizado sobre la discursividad implícita en los principales enfoques teóricos o corrientes del Pensamiento Administrativo y evidente en las últimas décadas, dentro del contexto de la Sociedad Informacional.

El autor, para tal fin, toma principalmente como referente el denominado Enfoque del Compromiso Dinámico, enunciado por el equipo investigativo conformado por el Dr. James Stoner, de la Universidad de Fordham, R. Edward Freeman, de la Universidad de Virginia y Daniel Gilbert de la Universidad de Bucknell, (USA). Estos investigadores vinculan temáticamente diversas corrientes del Pensamiento Administrativo evidente en el período señalado: Calidad Total, Invención y Reinención de Organizaciones, Etica Organizacional, Cultura y Pluriculturalismo -*Administración de la diversidad cultural*-, Nuevos Entornos Organizacionales -*Estrategias Competitivas*-, Administración y Globalización.

La presente Obra, Se aborda, desde una perspectiva cualitativa y hermenéutica dentro del paradigma *lógico-inductivo-interpretativo*, permitiendo evidenciar el componente epistemológico de cada enfoque teórico, dando pié a su comprensión e interpretación como aporte al pensamiento administrativo, generando conocimiento contextualizado al indagar acerca de la construcción del dis-

curso gerencial en Venezuela, a través de posturas que desmontan paradigmas y prácticas discursivas en aras de una Teoría Crítica de la Administración.

De ese modo, este libro representa un aporte que cubre un requerimiento acerca de la Teoría Administrativa, en la cual hay pocos textos contextualizados, siendo el mismo una oportunidad para enriquecer al área de conocimiento de las Ciencias Administrativas y como apoyo didáctico para los Docentes y Participantes de Doctorado, Maestrías, Especialidades, Pregrado e investigadores en general del Campo de la Administración.

Finalmente, en tal sentido, es justo destacar la labor investigativa de su autor, Profesor Miguel Mujica, destacado investigador de nuestra Facultad, y quien ratifica con esta obra, su prolífica producción científica en el campo del Pensamiento Administrativo.

José Ángel Ferreira

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Universidad de Carabobo

Valencia - Venezuela

Índice

| | |
|--------------------|----|
| Introducción | 17 |
|--------------------|----|

CAPÍTULO I

Antecedentes y Conformación del Pensamiento Administrativo Fundamentación Epistemológica.

| | |
|---|----|
| 1.1. Una Arqueología de la Administración..... | 21 |
| 1.2. Fundamentación Teórica | 23 |
| 1.2.1. ¿Es la Administración una Ciencia?..... | 24 |
| 1.2.2. Acerca de las Teorías y Enfoques de la Administración..... | 28 |
| 1.2.3. En cuanto a los encubiertos del poder | 38 |
| 1.2.4. Del taylorismo a la Sociedad Informacional: Fundamentos Epistemológicos de las Ciencias Administrativas | 42 |

CAPÍTULO II

Las teorías Administrativas en el contexto de transición hacia la Sociedad Informacional.

| | |
|---|----|
| 2.1. Una nueva caracterización en las organizaciones | 55 |
| 2.1.1. Contextualización histórica | 55 |
| 2.1.2. Mutaciones o transformaciones evidentes en el contexto de estudio | 57 |

| | |
|--|----|
| 2.1.3. Los cambios percibidos en el ámbito de las Ciencias Administrativas | 59 |
| 2.1.4. Algunas características que rigen a la Administración y las Organizaciones desde la óptica tradicional (Sociedad Industrial o Modernidad) hasta la denominada Sociedad Post-Industrial o Sociedad informacional (Posmodernidad) | 61 |

CAPÍTULO III

Teorías Administrativas que emergen a partir de la década de los años setenta.

| | |
|---|----|
| 3.1. Algunas generalidades de las Corrientes que conforman el Enfoque del Compromiso Dinámico..... | 69 |
| 3.2. Otros enfoques vinculantes | 77 |
| 3.2.1. La Administración desde la perspectiva del Pensamiento Complejo | 78 |
| 3.2.2. La Cibernética y la Tecnología de la Información: ¿Enfoques enriquecedores para la Administración? | 84 |
| 3.2.2.1. El Aporte del Enfoque Cibernético (Stafford Beer) | 84 |
| 3.2.2.2. El soporte de la Tecnología de la información | 87 |

CAPÍTULO IV

Análítica Interpretativa de los principales enfoques teóricos del pensamiento administrativo que emergen en los últimos treinta años.

| | |
|---|-----|
| 4.1. Características del Estudio Realizado | 91 |
| 4.2. Desarrollo de la presente obra | 99 |
| 4.3. Los parámetros epistemológicos (Planos enunciativos) | 100 |
| 4.4. Plano de las configuraciones conceptuales del Enfoque Teórico..... | 101 |
| 4.4.1. Calidad total | 103 |
| 4.4.2. Invención y Reinención de las Organizaciones | 115 |
| 4.4.3 Etica Organizacional | 120 |
| 4.4.4 Cultura y pluriculturalismo | 130 |
| 4.4.5 Nuevos Entornos Organizacionales | 139 |
| 4.4.6 La Administración en la Globalización | 144 |

| | |
|---|-----|
| 4.5. Plano del Sujeto Organizacional | 153 |
| 4.5.1. Calidad Total | 155 |
| 4.5.2. Invención y Reinención de Organizaciones..... | 161 |
| 4.5.3. Etica Organizacional..... | 166 |
| 4.5.4. Cultura y Pluriculturalismo | 173 |
| 4.5.5. Nuevos Entornos Organizacionales..... | 179 |
| 4.5.6. La Administración en la Globalización | 185 |
| 4.6. Plano de la racionalidad presente..... | 193 |
| 4.6.1. Calidad Total | 197 |
| 4.6.2. Invención y Reinención de Organizaciones..... | 203 |
| 4.6.3. Etica Organizacional..... | 213 |
| 4.6.4. Cultura y Pluriculturalismo | 222 |
| 4.6.5. Nuevos Entornos Organizacionales..... | 228 |
| 4.6.6. La Administración en la Globalización | 233 |
| 4.7. Plano de la relación Teoría-PrácticaSocial (el poder)..... | 240 |
| 4.7.1. Calidad total | 241 |
| 4.7.2. Invención y Reinención de Organizaciones..... | 246 |
| 4.7.3. Etica Organizacional..... | 249 |
| 4.7.4. Cultura y Pluriculturalismo | 252 |
| 4.7.5. Nuevos Entornos Organizacionales..... | 256 |
| 4.7.6. La Administración en la Globalización | 263 |

CAPÍTULO V

Los nuevos Enfoques Teóricos de la Administración, en el campo social, cultural y económico

| | |
|--|-----|
| 5.1. Las prácticas gerenciales actuales como lo concreto de las Teorías Administrativas en sus nuevos enfoques: Del discurso Epistemológico a la aplicación..... | 269 |
| 5.2. La adaptabilidad en economías emergentes: la realidad venezolana | 272 |
| 5.3. Un aprendizaje de lo tradicional..... | 274 |
| 5.4. El dominio y control en las organizaciones venezolanas..... | 277 |

| | |
|--|-----|
| 5.5. La transición de paradigmas en las organizaciones | |
| Venezolanas | 282 |

CAPÍTULO VI

Reflexiones sobre el Saber Administrativo en el Nuevo Contexto

| | |
|---|-----|
| 6.1. ¿Hacia donde se orienta la Administración? | 291 |
| 6.2. El espiral hermenéutico Administrativo | 306 |

| | |
|---|------------|
| Referencias Bibliográficas | 321 |
|---|------------|

Introducción

Las Ciencias Administrativas, en las últimas décadas, han tenido una serie de mutaciones y transformaciones acordes con los cambios evidentes en todos los órdenes a nivel mundial. A través de esta investigación se aborda lo concerniente a su discursividad y paradigmas desde un punto de vista epistemológico, involucrando para ello lo que el autor Stoner J. y su equipo investigativo (1996) han denominado el enfoque del Compromiso Dinámico. En el mismo se agrupan temáticamente las diversas corrientes que sirven de soporte a la Gerencia actual: *Calidad Total, Invención y re-invencción de Organizaciones, Etica Organizacional, Cultura y Pluriculturalismo, Competitividad y Nuevos Entornos Organizacionales; Administración y Globalización.*

Estos cambios se contextualizan dentro de lo que ha sido denominado por diversos autores entre ellos: Bell, D. (1973), Touraine, A. (1973), Nishiwaki T. (1993), Lyotard, F.(1994), Drucker P. (1994), Castells M. (1996), como: *Sociedad informacional, Sociedad Post-industrial, Sociedad del Conocimiento, Sociedad Creativa, contexto posmoderno, Sociedad Post-capitalista,* y otros términos similares. Independientemente de la perspectiva que se le observe, en la Administración emerge un nuevo paradigma y otra discursividad, Kuhn T. (1975); Foucault M. (1990).

Esto conlleva al estudio de estos aspectos en el campo administrativo, involucrando su praxis y su teoría, tomando en cuenta para ello

de manera analógica lo planteado en las Ciencias Sociales por algunos teóricos (Morín, E. 1990).

Se considera como aporte fundamental de esta investigación y motivación principal para su realización la identificación a través de un análisis, de los componentes caracterizantes clave de los enfoques teóricos en estudio de modo que permitan la comprensión e interpretación del discurso contenido en los mismos, lo que a su vez da cabida a la deconstrucción discursiva, generando un aporte teórico como primer intento para la conformación de una Teoría Crítica de la Administración contextualizada en atención a la realidad presente en cada país, especialmente en los llamados en vías de industrialización, en un mundo que se mueve dentro de lo Global y lo local, de lo ubicuo y el tiempo real, en el marco de lo que se ha categorizado, entre otras denominaciones, *Sociedad Informacional*, para definir un modo de vida, un modo de producción, una cultura, una práctica de vida, una episteme, además de un sinfín de rasgos y evidencias que le son concernientes.

En este sentido en la presente obra en su Capítulo I, se aborda la conformación del Pensamiento Administrativo, su fundamentación teórica, que involucra acerca del carácter científico de la Administración, la categorización de *teoría y enfoques*, hasta lo concerniente a los llamados factores del poder dentro del campo administrativo, igualmente se plantea a manera de una arqueología lo comprendido desde la aparición del llamado *taylorismo* hasta lo que se ha denominado la *Sociedad Informacional*, se busca introducir a las categorías que describen la problematización de lo que se investiga, sus elementos, interrelación de los mismos, su evidencia en las Teorías Administrativas, su concreción en las Prácticas Gerenciales, discursividad y parámetros epistémicos implícitos que van siendo enunciado. A continuación en el capítulo II, se contextualiza el marco histórico en el cual se hacen evidentes las mutaciones y transformaciones presentes en el mismo, para luego enunciar algunos rasgos característicos de la Administración y las Organizaciones en ese proceso de transición epistémica. Seguidamente en el Capítulo III, se dilucidan algunos enunciados discursivos generales distintivos de las corrientes del mencionado Enfoque del Compromiso Dinámico aportadas por diferentes autores en algunas de sus obras, entre ellos: Deming W.E. (1989); Hammer M. y Champy, (1993);

Peters T. y Waterman R. (1984); Taylor C. (1991), Porter M. (1980), Ohmae K. (1992), que se consideran una expresión representativa del contexto emergente, y que permiten a través de su análisis, la generación de los aportes en la presente Tesis Doctoral.

Por otra parte en el capítulo IV, se indica la perspectiva interpretativista, cualitativa, dentro del paradigma inductivo-interpretativo, bajo la concepción hermenéutica-dialéctica, desde la cual se desarrolla esta obra, de tipo teórico-documental, señalando algunos de sus fundamentos filosóficos (Habermas, J. 1990), (Gadamer, H.G.1988), y los preestablecidos parámetros epistemológicos para el análisis de la información. Finalmente se realiza el análisis de las diversas corrientes que conforman el Enfoque del Compromiso Dinámico, a través de los parámetros epistemológicos, establecidos para tal fin.

Posteriormente, en el capítulo V, a través de una analítica interpretativa etnográfica se escudriñan elementos de tipo epistemológico que explican la realidad organizacional en Venezuela, y en que medida, se ha ido construyendo el discurso de la Administración en Venezuela.

Finalmente en el capítulo VI, se enuncia a manera de conclusión no definitiva, una serie de argumentos que conllevan al inicio de la conformación de una teoría crítica de la Administración, contextualizada para Venezuela, considerando las múltiples construcciones de su realidad organizacional. Tomando como referencia los cambios evidenciados en la Administración, a través del análisis de sus parámetros epistemológicos implicados en sus enunciados teóricos.

CAPÍTULO I

Antecedentes y Conformación del Pensamiento Administrativo. Fundamentación Epistemológica

1.1. Una Arqueología de la Administración.

Es sorprendente la relación que se da entre los cambios en las diferentes etapas civilizatorias y la Administración.

Basta darse un repaso por la historia en la antigüedad y se observan los siguientes matices: Desde que el individuo era nómada, siempre a pesar de su nivel rudimentario, buscó organizarse, de forma tal que pudiera lograr el sustento para su grupo Familiar o Comunidad. Es así que se conforman las estructuras políticas, traducidas en tribus y Clanes donde la organización tuvo papel importante e implícito en ella el proceso Administrativo completo. Así la aplicación o la ejecución del proceso administrativo se ve tanto en el Código de Hammurabi, donde ya se había implementado una especie de gestión estratégica con énfasis en el control y el área de responsabilidad. De igual forma la actividad administrativa se visualiza en la historia bíblica, precedente fundamental de las tres religiones monoteístas más importantes del mundo: Judaísmo, Cristianismo e Islamismo.

En los diferentes libros del antiguo testamento se refleja el sentido de la Gestión Administrativas expresado esto, en una estructura organizacional que servía de soporte a una Sociedad eminentemente religiosa, muchos de los libros mencionados eran reflejos de la concreción del proceso Administrativo. Entonces si se consi-

deran algunos aspectos de dicha literatura se tendrían los siguientes aportes:

- El libro del Deuteronomio. Estableció principalmente el Sistema judicial para el pueblo judío, lo cual era la base del resto de las interacciones en dicha sociedad. También abarcaba la reglamentación de las actividades del rey y del ejército, relaciones con los esclavos, salarios, préstamos, pesas y medidas, en otras palabras, dentro de la cultura hebrea, daba directrices para la gestión Administrativa tanto pública como de los particulares.
- El libro del Éxodo. Se conforma a Israel como nación teocrática y se normativizan las actividades de los sacerdotes, se plasman los llamados diez mandamientos de la Ley de Dios. Este libro es fundamental para la civilización Humana pues de allí parten las bases para las culturas subsiguientes que se fundamentaron en sus principios. Ubica a los sacerdotes en su carácter de líderes de dicho estado.
- El libro de Números. Se hace una relación de las personas (Varones) disponibles para el Ejército (a manera de nómina) y como se organizaron logísticamente para acometer la Empresa de llegar a la Tierra prometida.

Este sencillo resumen de algunos aportes del Judaísmo a las Ciencias Administrativas no agota ni reduce el invalorable agregado de dicha cultura a las mismas, aún dentro del contexto de la Posmodernidad. No se puede obviar la gran influencia de la ética Judeo-Protestante en la conformación de la Administración (tal como se ampliará más adelante).

En este orden de ideas, también es importante incluir lo propio de las civilizaciones Romana, Griega, Egipcia y China respectivamente en cuanto a la gestión de los recursos de las instituciones, es así como se va desde las organizaciones con una especie de descentralización, el inicio de la gerencia gubernamental, todo ello reflejado en las grandes empresas acometidas por dichas culturas.

Siguiendo lo planteado por George C. (1992) en el período de transición entre la Antigüedad y el Renacimiento, también se dieron avances significativos en este sentido.

Se entremezclan criterios y opiniones en el cual se concilian intenciones para lograr una sociedad más organizada y justa así como por otra parte propiciar que quienes dirigían su gobierno desarrollen las cualidades necesarias para ese cometido.

En el marco del siglo XVIII, nace la revolución Industrial, lo cual conlleva a la búsqueda de métodos más adecuados para la Administración de los recursos, es así que de aplicación de elementos sencillos de Gerencia, se fue llegando a los requeridos por las organizaciones que emergían del mencionado cambio en las concepciones acerca de las mismas abordando de esa manera a los primeros enunciados formales de las Ciencias Administrativas. De esa manera se consiguen algunos precursores, entre ellos James Steuart (1767), quien pretendía hacer un esbozo de lo que debía ser la gestión de un estadista en lo referente a la política económica de una nación determinada., al igual que Adam Smith (1776), con su estudio de la Economía de la Producción, indudablemente marcarán la pauta en lo concerniente a la consolidación de las Ciencias Administrativas.

1.2. Fundamentación Teórica.

El estudio del Discurso y la generación de Conocimiento en una Disciplina determinada, adquiere relevancia en cuanto permite su mejor comprensión e interpretación de sus postulados, justificándola así en su práctica social.

Ahora bien, dentro de este proceso de estudio y análisis adquiere relevancia una serie de términos que va a permitir el logro de este conocimiento mas a fondo de las Teorías objeto de investigación, en esta ocasión referidas al Pensamiento Administrativo en el contexto de la Sociedad Informacional.

De manera, se toman en cuenta los enunciados representativos de las diversas corrientes de la Administración en la contextualización señalada, desglosando de allí sus características y sometién-dolas a una revisión y análisis. De esa forma se busca palpar como ha sido la producción de conocimiento en esta disciplina, expresada o implícita en su Discurso.

En esa medida, esos constructos explicativos estructurados que conforman las Teorías con sus diversas corrientes o enfoques, que

a su vez se regirán por esquemas conceptuales y de acción de aceptación general (paradigmas), generan la *episteme o reglas generales o inconscientes*, como evidencia del poder y que sustentan el Discurso o Conjunto de Enunciados que caracterizan a un campo determinado del Saber, en este caso en relación a las Ciencias Administrativas.

A continuación se señalan algunos componentes del marco teórico referencial, el cual en el desarrollo de la investigación será analizado desde el punto de vista epistemológico, usando una serie de parámetros epistémicos, los cuales dilucidarán como ha sido la producción de conocimiento en la Administración presente en su Discurso.

1.2.1. ¿Es la Administración una Ciencia?

En relación a las Ciencias Administrativas tenemos en primer lugar que en relación a su definición, consideramos a algunos autores como referentes importantes para abordar nuestros planteamientos.

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. Igualmente denota el carácter inexacto, incierto que caracteriza a las ciencias sociales, campo al cual pertenece la Administración.

De la misma forma podemos enunciar las definiciones de otros autores:

Por ejemplo, Drucker (1999) 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 prevaeciente- 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...(p. 3-5)

En esta tajante afirmación, Drucker (Op. Cit.), por una parte define a la Administración como una Ciencia Social, así como enfatiza que se fundamenta en suposiciones o respuestas más que en rígidos principios, y por la otra establece una clara diferenciación en las Ciencias Naturales. Estableciendo la incomparabilidad de

ambas ciencias en el sentido de una reducir a la otra por cuanto se fundamentan en perspectivas diferentes.

En este sentido, también se trae a colación el comentario de Armas y Malavé (2000), acerca del carácter científico de la disciplina concerniente a la Gerencia:

...La proliferación de modas se ha atribuído 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 ésto 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 pareciera que se pretende evaluar a la disciplina social 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 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 de diferentes racionalidades, tal como lo expresa Schvarstein (Op. Cit):

... 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 se integra, y es lo que se ha visto a lo largo de la historia del Pensamiento Administrativo.

Igualmente estas mismas descalificaciones provienen de los mismos sectores que pretenden instrumentalizar literalmente los enunciados de los gurúes, 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 auto-crítica 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 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 "cientificidad", aunque este término deba usarse en forma analógica... (p.31)

Bajo esta contextualización, la Administración se puede enmarcar dentro de esta definición, 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).

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.

1.2.2. Acerca de las Teorías y Enfoques de la Administración.

Esta investigación aborda al discurso epistemológico de las Ciencias Administrativas, y por lo tanto es importante discernir algunas categorías conceptuales que permiten facilitar la interpretación en la lectura de la obra.

En primer lugar se hace referencia a la conceptualización de la Teoría, para estos efectos se considera el concepto de Sánchez (1979):

...Teoría: Sistema de constructos y relaciones intervinculadas y abstractas que se propone explicar aspectos particulares de las conductas y ofrece predicciones verificables acerca de ésta. Para efectos de su uso como instrumento científico presenta las siguientes propiedades:

- Produce orientaciones: la posibilidad de estudiar los fenómenos desde diferentes ópticas.
- Toda disciplina, se conforma con una estructura de conceptos ligados a procesos y objetos en un contexto de estudio determinado, referido a fenómenos específicos, estableciendo una uniformidad a partir de la formación de los enunciados.
- Sintetiza el conocimiento acerca del fenómeno en estudio.
- Permite visualizar los ámbitos no investigados aún...(p.14-19)

Este concepto conlleva al enfoque tradicional positivista, no obstante algunos de sus componentes se pueden tomar para el paradigma vigente, sobre todo lo referido al fenómeno respectivo, en este caso el fenómeno administrativo, donde coexisten tanto la perspectiva positivista como la interpretativista, en cuanto a la concepción de la construcción de la realidad.

Por otra parte, también se toma la conceptualización de Koontz y Wehrich (Op. Cit) dentro del ámbito de la Administración:

...La teoría es un agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes que dan una estructura o vinculan un área importante del conocimiento. Por lo tanto 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... (p. 11)

Esta concepción al igual que la primera se orienta a la conformación de un grupo de enunciados que han ido tomando cuerpo desde el punto de vista en cuanto a la comprensión, interpretación y aplicación en el ámbito organizacional y administrativo, sentando la base para el Pensamiento Administrativo, producto de esa interrelación dialéctica-hermenéutica de teoría-práxis.

Para afianzar más, se citan a otros autores en su versión acerca de lo que es teoría:

De acuerdo a Sartori (2000):

...Ahora bien, cuando se entiende globalmente por teoría todo lo que no es práctica, el significado de este término se vuelve coextensivo al de vida mental. Más precisamente, teoría no será sola-

mente la teoría racional sino también la irracional (que es siempre un hecho mental y no volitivo): no será sólo el discurso cognoscitivo (ya sea filosófico o científico), sino también el no cognoscitivo. Frente a la práctica, son teorías no solamente las teorías “verdaderas” (correlativas a un discurso cognoscitivo), sino igualmente las teorías “no verdaderas”; puesto que estas últimas son también un producto mental.... (p. 96)

Este autor resalta principalmente que Teoría es producción mental indiferentemente sea ésta la que se conoce como científica o no, dependiendo esto, al entender, de lo que interpreten sus interlocutores, en función de su perspectiva.

Otra versión de teoría es la que presenta Chalmers (1998):

... Según la concepción inductivista de la ciencia, la sólida base sobre la que se construyen las leyes y teorías que constituyen la ciencia está formada por enunciados observacionales públicos y no por las experiencias subjetivas privadas de los observadores individuales.

Evidentemente, las observaciones que efectuó Darwin durante su viaje en el Beagle, por ejemplo, no habrían tenido las consecuencias que tuvieron para la ciencia si hubieran seguido siendo experiencias privadas de Darwin. Sólo se convirtieron en observaciones relevantes para la ciencia cuando fueron formuladas y comunicadas como enunciados observacionales susceptibles de ser utilizados y criticados por otros científicos.

La concepción inductivista exige la derivación de enunciados universales a partir de enunciados singulares mediante la inducción...

Tanto el nombramiento inductivo como el deductivo conllevan relaciones entre diversos conjuntos de enunciados, y no relaciones entre enunciados por un lado y experiencias perceptivas por otro... (p. 46-47)

Se aprecia la connotación interpretativista del citado autor por una parte y por la otra de igual manera que Sartoni, conceptualiza como teoría a un conjunto de enunciados, en este caso a partir de los particulares pero que son dados a conocer o son conocidos por los interlocutores.

Por otra parte De la Garza (1999) acota:

...En cuanto al concepto de teoría, en su versión positivista más desarrollada era asimilada a lo inobservable que requería de reglas de correspondencia para conectar conceptos e hipótesis teóricas con indicadores y datos empíricos. Sin embargo, la discusión post-estructuralista y analítica que partió de los setenta y que ahora es una de las que predominan, cuestiona la distinción entre teórico y observable...

Es decir, las teorías pueden tener términos inobservables junto a otros observables, así como incluir elementos del lenguaje común junto a otros que no lo sean.

Es decir, en las concepciones actuales, las teorías más que sistemas de enunciados se asemejarían a redes e implicarían perfiles entre términos más o menos teóricos con grados diversos de claridad en sus significados y sus relaciones.

Una alternativa al concepto tradicional como sistema de hipótesis relacionado entre sí en forma deductiva es el de Configuración...: un concepto posee contenido a priori, antes de ser unificado; una configuración es un arreglo de características que se extraen de la misma realidad, es decir es un resultado más que un a priori que se somete a unificación.

... La vía conceptual... de la configuración es la de planteamiento amplio y abierto de dimensiones, sin constituir un solo concepto, referidos al problema que interesa y donde sus relaciones o exclusiones no se conocen a priori. Tampoco se trata de un punto de vista empirista, por el contrario se parte de las teorías en juego, aunque no de una sola de ellas para no cerrar opciones... (p. 130-131)

Se adhiere el autor de este libro a esta concepción propia del contexto emergente, que contempla elementos que los autores citados precedentes ya han mencionado y que De la Garza integra con el concepto de Configuración deduciendo, de la misma forma, que dado el carácter dinámico y cambiante de las Ciencias Sociales, se consideran los hechos que van apareciendo en esa realidad.

Por extensión, las Teorías de la Administración no escapan a esta situación y es lo que van expresando los diversos autores que se han tomado para el análisis de algunas de sus obras en la presente investigación. Allí se observan diferentes niveles de enunciados y que van conformando una gran totalidad dando cabida a lo que se va definiendo como el cuerpo del Pensamiento Administrativo.

Otra categoría que es importante es la referida al Enfoque, en ese sentido se presenta la expuesta por Moreno (1995) quien la define en los siguientes términos:

... Análisis de un problema o asunto, para cuyo conocimiento adecuado, es necesario orientar en manera pertinente los instrumentos cognoscitivos, es decir acomodarlos a la manera que se hace con una lente para fotografiar con precisión un objeto, según el ángulo y la distancia requeridos. El tipo de Enfoque depende de las intenciones de quien enfoca y en buena parte de su voluntad. En el contexto del conocimiento, si no se identifica con mentalidad, individual o grupal, está constituido por los presupuestos conceptuales y actitudinales con que el conocedor accede al objeto.... (p. 45)

Se interpreta, como la perspectiva desde la cual el sujeto cognoscente se ubica acerca de su objeto.

Igualmente, se trae a colación el concepto de enfoque científico aportado por Koontz y Weihrich (Op. Cit.):

...El enfoque científico requiere primero de conceptos claros: imágenes mentales de cualquier cosa formadas mediante generalizaciones a partir de particularidades. Estas palabras y términos deben ser exactos, pertinentes a lo que se está analizando e informativos, tanto para el científico como para el practicante... (p. 11)

Refiere al enfoque, generalizaciones que vienen o agrupan evidencias de particularidades que viene a interpretar como desde la óptica subjetiva del intérprete u observador.

Este concepto se complementa a nuestro criterio con el de Corriente, que va a referirse de acuerdo a Graterol (1996, p. 39-40) a que las corrientes de pensamiento o teóricas, están formadas por los paradigmas concernientes, van a comprenderlos.

“Permitiendo, desde el punto de vista teórico y metodológico, investigar e interpretar lo dado y construir nuevas teorías...”

A nuestro criterio vendría a ser un enfoque teórico específico, dentro de un conjunto de *epistemes* determinado, propiciando la interpretación de una realidad desde esa perspectiva, o una variación de un enfoque determinado. Pese a que algunos autores los

usan diferenciándolos, para efectos de esta investigación se consideran sinónimos los términos *enfoque teórico y corriente*.

Por su parte Valles (1999), establece la diferenciación entre perspectiva y paradigma:

...En conclusión, cabe hablar de paradigmas y perspectivas, distinguiendo ambas expresiones. Es decir, aunque en ocasiones, o por algunos autores (Ibáñez entre otros), se usen ambos términos indistintamente con el significado del primero (paradigma), cabe distinguirlos y aquí se sugiere su distinción.

Un paradigma suele englobar varias perspectivas teórico-metodológicas, y además se caracteriza por una serie de principios o supuestos generales (ontológicos, epistemológicos, metodológicos). Las perspectivas podrían denominarse también, si se prefiere paradigmas de rango inferior o miniparadigmas... (p. 52)

Tal como se puede ver son conceptos entrelazados y que de una u otra forma van a dar cuenta de la construcción de una realidad dada y por ende las construcciones teóricas de una disciplina determinada.

Complementaremos con el concepto de paradigma de Moreno (Op. Cit.) quien parafraseando a Kuhn acota:

Es una estructura coherente, constituida por una red de conceptos a través de los cuales ven su campo, los científicos de creencias metodológicas entrelazadas que permiten la selección, evaluación y crítica de temas, problemas y métodos, de compromisos entre los miembros de una comunidad científica, todo lo cual implica una definición específica del campo de la Ciencia correspondiente y se expresa en una tradición orgánica de Investigación. (p. 35).

Este concepto es de suma importancia, dado que las teorías van expresando la discursividad generada por la episteme en el contexto señalado y que el mismo Moreno (Op. Cit.: 52), complementa en relación a su vinculación con *paradigma*: "Ello es así porque no hay propiamente signos de la episteme, dado que ni los conceptos, ni los paradigmas, ni los lenguajes son causados por la episteme. Nacen en ella, en su su horizonte, pero no por ella..."

Es todo un sistema de convergencia o de confluencia de elementos que en nuestro criterio se complementan un unos con otros.

Por su parte Morin (2002) también esboza su concepción de paradigma: "Doy a la palabra paradigma el sentido siguiente: la relación lógica entre los conceptos clave que regulan todas las teorías y discursos que dependen de él..."

De una forma u otra forma esta óptica moriniana acerca del paradigma involucra a la categoría de teoría y discurso como parte del mismo.

También agregamos el concepto de paradigma científico de Martínez (Op. Cit.), quién afianzándose en Morín sostiene que:

...Un paradigma científico puede definirse como un principio de distinciones-relaciones-oposiciones fundamentales entre algunas nociones matrices que generan y controlan el pensamiento, es decir, la constitución de teorías y la producción de los discursos de los miembros de una comunidad científica determinada... (p.18)

Es una concepción, que adviene de recientes discusiones acerca de la concepción kuhniana del paradigma y que al igual proviene de la nueva episteme del contexto emergente y que está presente en el proceso de construcción y formación de conceptos que conllevan a la conformación de las teorías. Tal como se explica a continuación desde la visión foucaultiana, pero que le agregaríamos la *epifenomenología* del poder reflejada en la discursividad y en el paradigma.

En este sentido Foucault (1990) nos describe como es esa formación de los conceptos, que nosotros asumimos como la construcción de la teoría:

...Estos elementos cuyo análisis se propone son bastantes heterogéneos.

Unos constituyen reglas de construcción formal, otros hábitos retóricos; unos definen la configuración interna de un texto; otros los modos de relaciones y de interferencia entre textos diferentes; unos son característicos de una época determinada, otros tienen un origen lejano y un alcance cronológico muy grande. Pero lo que pertenece propiamente a una formación discursiva y lo que permite delimitar el grupo de conceptos, dispares no obstante, que le son específicos, es la manera, por ejemplo, en que la ordenación de

las descripciones o de los relatos está unida a las técnicas de reescritura, la manera en que el campo de memoria está ligado a las formas de jerarquía y de subordinación, que rigen los enunciados de un texto; la manera es que están ligados los modos de aproximación y de desarrollo de los enunciados y los modos de crítica, de comentarios, de interpretación de enunciados ya formulados, etc. Este haz de relaciones es lo que constituye un sistema de formación conceptual... (p.96-97)

Es lo que va constituyendo la elaboración de una construcción teórica; donde van confluyendo múltiples elementos, convergiendo discursividad, enunciados, todos ellos involucrados en una episteme determinada, en esta situación referida a la Administración, a la formación y transformación en sus argumentos teóricos, dando cabida a los nuevos enfoques del pensamiento Administrativo.

Ahora bien la discursividad presente como la expresión de las epistemes vigentes, influyen en estas construcciones teóricas, en ese sentido definimos en primer lugar al *Discurso* desde la perspectiva de Foucault (1990:181): "...Conjunto de los enunciados que dependen de un mismo sistema de formación, y así podré hablar del discurso clínico, del discurso económico, del discurso de la historia natural, del discurso psiquiátrico..."

Y es así entonces que ese sistema de ideas homogéneas, que no excluye a lo heterogéneo, va conformando la teoría y que en ello se va involucrando también la mencionada episteme que Moreno (1995) define como:

...Son las reglas generales o presuposiciones epistémicas inconsistentes que rigen el discurso general de la cultura en un período histórico determinado, reglas que insensiblemente cambian con el tiempo. Implica la no permanencia del Discurso sino conjuntos de reglas epistémicas que lo definen en un momento histórico y que al cambiar constituyen otro Discurso ...(p. 37)

A lo que agregamos que este concepto va alineado con un sistema de dominación ya sea a nivel global o sus extensiones a nivel de las organizaciones.

Es oportuno referir a la divergencia existente entre los que sostienen que la *episteme* se ubica entre la interacción de unos con la

dominación y para otros con la *libertad*, en el primero referido en la organización del comportamiento normativizado o controlado, tanto a nivel global (Estado) o a nivel específico (Organizaciones); en el segundo a la libre escogencia o asociatividad a discreción de la persona, quien es libre de supeditarse al dominio de una Institución determinada o no.

No obstante el análisis realizado en el Capítulo V evidencia esta circunstancia en las corrientes Administrativas en estudio.

Por su parte Moreno (Op. Cit.), sostiene que:

...Ciertamente la episteme, como dice Foucault, está en el discurso, ¿pero es del discurso?.

El discurso depende de la epísteme pero no la epísteme del discurso. La epísteme es aislable no sólo de cada discurso sino también de todo el discurso y de todo por ella regido. La epísteme no es discursiva, aunque desde el principio genera discurso y sólo generando discurso es epísteme.

No es válido sin embargo e converso: el discurso no genera la epísteme ni la rige. En él la epísteme se va produciendo y articulando a lo largo de un proceso histórico... (p.38)

A esta cita le agregaríamos igual que a la precedente, que en cuanto a ésta episteme, no hay que olvidar que está supeditada a las tramas del poder que adecúa el discurso al interés específico en su situación de dominación y que en ese mismo modo se irá produciendo el conocimiento dentro de esas mismas concepciones epistémicas, lo cual nos lleva al ámbito epistemológico.

Al respecto dentro de la configuración conceptual que hemos venido haciendo se trae el concepto de Epistemología, formulado por Damiani (1997):

Es la disciplina que privilegia el análisis y la evaluación de los problemas cognoscitivos de tipo científico; es una actividad intelectual que reflexiona sobre la naturaleza de la ciencia, sobre el carácter de sus supuestos. La epistemología analiza, evalúa y critica el conjunto de problemas que presenta el proceso de producción de conocimiento científico. (p. 29)

Involucra incluso el estudio de la episteme que se ha ido configurando en un período determinado, en esta investigación se referiría a algunos de los parámetros epistémicos presentes en las diversas corrientes de las Teorías Administrativas en el contexto que se señala.

Igualmente se trae a colación la definición de Epistemológico, también de Damiani (Op. Cit.):

Lo referente a la Epistemología. Así por ejemplo, las cuestiones que conciernen a la definición y la caracterización de los conceptos científicos, el problema de la construcción de los términos teóricos de la ciencia, las concepciones metodológicas, las condiciones operatorias y técnicas del proceso de investigación, la naturaleza de las leyes científicas, la estructura lógica y la evolución de las Teorías científicas, la contrastación empírica de las hipótesis teóricas, la cuestión de las relaciones entre ámbitos teóricos y ámbitos empíricos, la posibilidad de una lógica inductiva, la naturaleza de la explicación científica, la fundamentación del conocimiento, la búsqueda de la verdad son, por definición problemas epistemológicos y el análisis de estas cuestiones recibe el nombre de Epistemología o Filosofía de la Ciencia. (p. 29)

En este concepto nos afianzamos sobre todo en lo referente al problema de la construcción de los postulados teóricos de las Ciencias Administrativas, sus cambios y rupturas dentro del contexto en estudio, partiendo de la interpretación del discurso expresado en algunas de las obras representativas de las presentes corrientes de Pensamiento de la Administración.

Por otra parte habiendo dilucidado lo concerniente a alguno de los elementos conceptuales presentes en la conformación de Teorías tales como, teoría en sí, enfoque, corriente, episteme, discurso, paradigma, epistemología, epistemológico, etc., nos referiremos al esquema del Desarrollo en orden cronológico de los enfoques teóricos de la Administración, de acuerdo a lo planteado por Stoner (Op. Cit.: 34) quien los organiza secuencialmente de la siguiente manera:

- Por escuelas de Pensamiento en su primera fase: La escuela de la Administración Científica, la escuela de la Teoría Clásica de la Organización, la escuela Conductista y la escuela de la Ciencia de la Administración.

- En su segunda fase por enfoques: el enfoque de Sistemas, el enfoque de Contingencias y finalmente el *Enfoque del Compromiso Dinámico* que constituye el objeto de esta investigación.

Este último enfoque es justificado por el mencionado autor de la siguiente manera:

... Con el propósito de resaltar la intensidad de las relaciones de las organizaciones modernas y la intensidad de las presiones del tiempo que rigen dichas relaciones, hemos llamado el enfoque del compromiso dinámico a esta nueva corriente de la Teoría de la Administración. Nosotros hemos creado el término *compromiso dinámico*.

En momentos en que las teorías cambian, suele ser cierto que lo último que suele pasar es que alguien adjudique un nombre a una teoría nueva.

Usamos el concepto compromiso dinámico para transmitir el ánimo de los conceptos y los debates presentes sobre la administración y las organizaciones...

La palabra *dinámica* —lo contrario de estática— implica cambio, crecimiento y actividad constantes; la palabra *compromiso* —lo contrario de desinterés— implica un involucramiento profundo con otros... (p. 53)

De esta manera Stoner et al, buscan integrar las diversas corrientes administrativas que han emergido en los últimos treinta años, producto de los cambios a nivel general que se han venido dando con las constantes rupturas epistémicas y epistemológicas en el campo de la Administración y las Organizaciones.

1.2.3. En cuanto a los encubiertos del Poder.

Es importante dentro del contexto que se estudia, tomar en cuenta el producto de las interacciones entre los diversos sujetos que interactúan en él y entre ellas, lo relativo al fondo subliminal del ejercicio de poder que es lo que va a permitir que se erijan o no las diversas estructuras epistémicas.

En primer lugar tenemos el concepto de poder de Giddens (1998):

...El poder es la capacidad que tienen los individuos o grupos de hacer que cuenten sus propios intereses o preocupaciones, incluso si otros se resisten a ello.

...El poder es un elemento que forma parte de casi todas las relaciones sociales, como la que existe entre empresario y trabajador.

...La autoridad es el legítimo uso del poder por parte del gobierno.

Legitimidad significa que los que están sujetos a la autoridad del gobierno la aceptan...(p. 434)

Esta concepción nos indica entonces dos sujetos básicos: la omnipresencia del poder en toda institución humana y la consecuente dialéctica entre quien la ejerce y los sometidos con sus diversas implicaciones: dominio, control, coerción, aceptación, resistencia, etc.

Por su parte otros autores, insisten en lo mismo que Giddens, en cuanto a la presencia del poder en la actividad social humana y enfatizan que en cada acto del ser humano, ya sea explícito o de manera tácita, éste se hace sentir por quien lo ejerce. Esto como ya hemos analizado con anterioridad, revelará una racionalidad vinculada entre la epísteme y dominio al contrario de los que la vinculan con la racionalidad de la libertad. Es decir, que no todas las relaciones sociales van signadas por el dominio, pero la interpretación de esto por parte de diversos autores, llevan a que efectivamente, desde la unidad familiar, la Iglesia, el ejército, las organizaciones públicas y privadas son epicentros de poder y quienes lo ejercen invocan su verdad como única y valedera, llevando implícita su intención de mantenerse y permanecer en el mismo.

Por su parte, Echeverría (1998) nos acota en relación a la verdad del poder:

... El criterio de verdad nos ofrece una coartada que legitima nuestras expectativas de ser obedecidos. Al hacerlo, se le niega al otro el espacio en que se pueda fundar la legitimidad de su diferencia con nosotros y el derecho de poder actuar desde sus interpretaciones con autonomía. Al legitimar nuestras expectativas de ser obedecidos, la invocación de la verdad, legitima también las represalias que podemos tomar en caso de que tal obediencia no se cumpla.

La verdad, por lo tanto, le confiere legitimidad al uso de la violencia con el otro; legitima la ausencia de respeto mutuo... (p. 391-392)

Al igual que el primer autor circunscribe el poder a lo que sus detentadores definen como su verdad, la cual no es negociable ni conciliadora. Usando todos los medios para establecerla: sutiles y cruentos a través de sus mecanismos persuasivos o coercitivos.

Esto también conlleva a dilucidar quién efectivamente detenta el poder, porque incluso los sometidos son usados para fortalecerlo o se les abren algunos canales para contactar con el poder que no implica su acceso al mismo, tal como lo expresa Sartori (Op. Cit.):

...En líneas generales, el punto a establecer es que no debemos confundir los resortes del poder o la influencia sobre el poder, con tener poder; así como debemos distinguir el cómo y el dónde se genera el poder político, del cómo y dónde se lo ejerce... (p. 220-221)

De esta forma el poder está bien definido, por quien lo ejerce, al igual que cuáles son sus mecanismos de permanencia. En las organizaciones, las normas, procedimientos, sistemas de valores, llevan una fuerte composición de estos mecanismos, preservando el poder de quien lo detenta y lo ejerce, independientemente del uso instrumentalizado de concepciones generales para lograr hacer más sutil la dominación y el control y que van conformando la epísteme organizacional.

En este sentido nos remitimos a Foucault en cuanto a su visión acerca del poder, en la cual tanto la formación de los discursos como la configuración del saber, hay que estudiarlas a partir de las tácticas y estrategias de Poder.

En esa dirección los enunciados son filtrados, en razón del criterio de quienes dominan, al igual que el discurso es configurado a partir de lo que el poder considere se adecúe a su verdad, y es así que conforman normas, reglas y procedimientos que van inmanentes en las diferentes interacciones sociales, expresadas en su práctica discursiva como reflejo de la epísteme establecida.

Así Foucault (1998) afirma:

... Cada sociedad tiene su régimen de verdad, "su política general" de verdad; es decir, los tipos de discurso que acoge y hace funcionar como verdaderos o falsos, el modo como se sancionan unos y otros, las técnicas y los procedimientos que están valorizados para la obtención de la verdad; el estatuto de quienes están a cargo de decir lo que funciona como verdadero. En sociedades como las nuestras, la "economía política" de la verdad está caracterizada por cinco rasgos históricamente importantes: la "verdad" está centrada sobre la forma del discurso científico y sobre las instituciones que lo producen; está sometida a una constante incitación económica y política (necesidad de verdad tanto para la producción económica como para el poder político), es objeto, bajo diversas formas, de una inmensa difusión y consumo (circula en aparatos de educación o de información cuya extensión es relativamente amplia en el campo social, a pesar de algunas limitaciones estrictas); es producida y transmitida bajo el control no exclusivo pero dominante de algunos grandes aparatos políticos o económicos (universidad, ejército, escritura, media); finalmente, es el envite de todo un debate político y de todo un enfrentamiento social (luchas ideológicas)... (p. 143-144)

En fin, todo un aparataje o maquinaria que permite consolidar y mantenerse en el ejercicio del poder, al igual que hacer del discurso, de la episteme y de la epistemología su extensión. De esta manera realiza, ejecuta, infiltra, impone sutilmente su verdad en los diversos procesos.

De esta forma, todos los actos llevan el sesgo de quienes detentan el poder, dándole hasta los más mínimos detalles del actuar dentro y fuera del ámbito de su control. Y como lo hemos dicho, ésto ha tomado nuevos matices con los cambios acontecidos en los últimos años, propiciando la sutileza en esas estrategias y tácticas del poder, a través de las diversas estrategias que en el caso de las organizaciones, permite el uso adecuado de las nuevas prácticas gerenciales.

En esta Investigación, tenemos en cuenta lo que hemos denominado los encubiertos del poder que están presentes en los diversos planos que hemos tomado para el análisis epistemológico. No obstante en el cuarto plano, revisamos más puntualmente este aspecto. Pero como hemos dicho lo tenemos implícito, evitando pecar de

ingenuos, lo que no hace excluyente otras formas de relacionar a la episteme y a la conformación epistemológica respectiva, que no escapan a esa influencia de imponer verdades: su verdad, tal como lo expresa nuevamente Foucault (Op. Cit., 1981b):

Por verdad, entender un conjunto de procedimientos regulados por la producción, la ley, la repartición, la puesta en circulación y el funcionamiento de los enunciados.

La verdad está ligada circularmente a sistemas de poder que la producen y la sostienen, y a efectos de poder que induce y la prorrogan. "Régimen" de la verdad.

Este régimen no es simplemente ideológico o superestructural; fue una condición de formación y de desarrollo del capitalismo.

Y es el que a reserva de algunas modificaciones, funciona en la mayor parte de los países socialistas... (p.145)

De este modo este supuesto acerca del poder se generaliza, y como lo hemos mencionado de manera implícita, permea las diferentes circunstancias que rodea al individuo en sus múltiples y complejas interacciones sociales, quedando de esa forma voluntaria o involuntariamente convertido en un sujeto o un *sujetado*, ya sea bajo una episteme tradicional o en caso contrario la nueva episteme, sino en un régimen de coexistencia de ambas.

1.2.4. Del Taylorismo a la Sociedad Informacional: Fundamentos Epistemológicos de las Ciencias Administrativas.

Para las Ciencias Administrativas es esencial la determinación del piso epistemológico sobre el cual se sustenta, y que no se fundamenta en sí mismo sino en otro discurso que lo legitima.

Es interesante considerar la problemática en la elaboración de conocimientos, buscando entonces por un lado comprender la lógica de un modelo científico y por el otro validarlo, sin embargo en el desarrollo de este proceso existen las diferentes detracciones que buscan impedirlo, como un residual de esos esquemas medioevales e inquisitorios, por ello es que se pudiera observar la estructura de pensamiento, sobre la cual se conforma la Ciencia que atañe al presente estudio.

Haciendo una revisión desde el inicio de la conformación de las Ciencias Administrativas, partiendo de los inmensos aportes proporcionados por la Economía y la Ingeniería en un primer momento y posteriormente la sociología, la psicología, entre otras; se tienen como punto de referencia los postulados Taylorianos, tal como lo indica Philippe Lorino (1993:8), al hacer referencia del nacimiento de la gestión Tradicional, sustentándose principalmente en los siguientes principios: la estabilidad de los mecanismos de eficiencia, el manejo de información perfecta sobre dichos mecanismos por parte del gerente, la equivalencia de eficiencia productiva con minimización de costos y finalmente la equivalente del costo global con el factor de producción dominante principalmente, la mano de obra directa. Pudiéndose interpretar ésto, desde una visión sencilla, que los dos primeros conceptualizan los modelos de liderazgo como un modelo de control: el diagnóstico de eficiencia es exterior al control, la norma está dada y la gestión puede simplemente orientarse al control (conformidad de lo real con una norma preestablecida), dentro de los términos de la racionalidad vigente para el momento. Por su parte los dos últimos definen, un modelo de productividad industrial en donde la eficiencia industrial se identifica con la productividad de un recurso (principalmente mano de obra).

En su momento éstas fueron las bases específicas sobre las cuales se legitimaba la gerencia en la modernidad o Sociedad Industrial.

Los principios de la denominada Corriente Tayloriana y Fayoliana se fundamentaban esencialmente en la experiencia, deslindándose que ésta, generó el conocimiento que pregonaba dicha corriente, pero sistematizada en el método científico (según paradigma vigente), para lo cual oportunamente Elwood Buffa (1977), resume el aporte de Taylor de la siguiente manera:

En esencia, la nueva filosofía de Taylor sostenía que el método científico, podía y debía ser aplicado a todos los problemas de la administración, y que mediante una investigación científica, la administración debía determinar los métodos de trabajo. Formuló cuatro obligaciones nuevas de la Administración, que pueden resumirse como sigue:

El desarrollo de una Ciencia, para cada elemento del trabajo, de un hombre en sustitución de los antiguos métodos basados en reglas prácticas.

La selección, el adiestramiento y el desarrollo científicos de los trabajadores, en vez de la práctica antigua que permitía al obrero escoger sus propias tareas y adiestrarse lo mejor que podía.

El desarrollo de un espíritu de cooperación leal entre el obrero y el patrón, para que el trabajo se ejecutara con los procedimientos científicamente elaborados.

La división del trabajo entre los obreros y los administradores en partes casi iguales, de modo que cada grupo se ocupara de la tarea para la que estuviese mejor capacitado, en vez de la situación anterior en que la mayor parte de trabajo y la responsabilidad recaía sobre los obreros.

Estas cuatro ideas que produjeron grandes reflexiones acerca de la organización administrativa forman parte esencial de las prácticas de organización actual, que resulta difícil creer que en algún tiempo haya existido algo diferente. (p. 22)

Estos son los aportes principales del Taylorismo y tal como lo plantean diversos autores, tanto a Taylor como a Fayol, se les considera como los principales representantes de la Escuela Tradicional, donde ambos aplicaron algunos principios científicos a los problemas de Dirección, sin embargo han sido la base o referencia para los subsiguientes concepciones que se convirtieron en Escuelas, pasando por el Modelo Burocrático de Weber, hasta la ruptura hacia un paradigma más centrado hacia el ser humano: Sociológica, Relaciones Humanas, Teoría de la Organización, entre otras.

Si disertamos sobre estos cambios, siguiendo el discurso Piagetiano, alegamos que la Administración tiende a fundamentarse en una *epistemología paracientífica*, que plantea que ninguna ciencia está definitivamente concluida, y que aparecen nuevos principios en detrimento de otros lo cual lleva acompañado simultáneamente de transformaciones que cambian constantemente los enfoques de ver las cosas, tal como ha venido sucediendo dentro de las Ciencias Administrativas.

En esta sustitución paulatina o repentina de principios, es importante acotar que antes de Taylor, Adam Smith fue quien por primera vez prestó atención a la economía de la producción en su texto *Una Investigación acerca de la Naturaleza y Causas de las Riquezas de las Naciones* (1776), a su vez éste es considerado el primer sistema teó-

rico general y comprensivo de Economía Política además del punto de partida de la Ciencia Económica. En el mismo, se resalta las ventajas sobre la división del trabajo, posteriormente Charles Babbage amplió las observaciones de Smith, y planteó algunos aspectos, acerca de la organización y la economía de la producción, su espíritu investigativo lo llevó poner en duda la eficiencia de muchas de las prácticas existentes, lo cual sintetizó en su obra *Sobre la Economía de Máquinas y Manufacturas* (1832). Lo cual lleva a verlo como epifenómenos del poder.

Tal como lo expone Buffa (Op.cit.: 32) después de las observaciones de Adam Smith y Babbage, la División del Trabajo continuó y se aceleró durante la primera mitad del siglo XX, con la aparición de Frederick Taylor, y sus principios ya previamente enunciados. La aplicación inadecuada de los principios Taylorianos por parte de terceros, conllevó a una errónea concepción de dichos planteamientos, cuando al contrario se hacían necesario y justificable su aplicación en esa época, pero tal como lo sostenía Taylor.

Tomando como referencia lo propuesto por los precursores mencionados sin excluir a otros antecesores, se puede decir, que de allí se derivaron disidentes que generaron a su vez sus propias Escuelas, lo cual enriqueció el campo teórico de la Administración, estructurando así el soporte filosófico que define a las Ciencias Administrativas como tales, contribuyendo a la consolidación del Marco Teórico de su Conocimiento, en medio de la episteme dominante. Es importante acotar que a pesar de adjudicársele a Taylor y a Fayol, la paternidad de la Administración Científica, no es si no después de la segunda década del siglo XX, dentro del marco de la Escuela Sociológica, cuando se le comenzó a atribuir su carácter científico como tal (Gracia, L.,1995: 51), a través del uso de cierta metodología dentro de lo que se consideraba aceptable como científica, de acuerdo al paradigma vigente, tales como: la comprobación de hipótesis, la recolección de pruebas, el uso de estadísticas para recopilar datos sociales de forma sistemática, etc, y de esa manera elaborar conclusiones universales sobre problemas observados en las organizaciones. Esto sin obviar el Isomorfismo de la Administración del Trabajo tayloriana con respecto a la física, en relación al control de las destrezas enmarcadas en un espacio y tiempo determinado, parámetros esenciales en los cuales descansan sus postulados de eficiencia y control.

En las subsiguientes décadas se desarrollan investigaciones, donde se vinculan las estadísticas y su aplicación en el trabajo y la calidad por parte de investigadores, tales como: Walter Shewhart y L. H. C. Tippett, quienes sentarán las bases para el desarrollo e introducción del control estadístico de la calidad que posteriormente se constituirán en el denominado Control Estadístico del Proceso (CEP), base esencial para la filosofía de la calidad total.

Después, dentro de las circunstancias de la segunda guerra mundial se implementó el uso de modelos matemáticos, (Investigación de Operaciones), dentro de las estrategias bélicas, principalmente por los Estados Unidos, y Gran Bretaña. Finalizada la guerra, dichos modelos se aplicaron al proceso de toma de decisiones en las organizaciones en lo que se llamó la Ciencia de la Administración, (Stoner, Op.Cit), hay quienes sustentan que es en esta época cuando la Administración toma el carácter de Ciencia al soportarse sobre las matemáticas, la informática, la cibernética, y las estadísticas, entre otras, y su estatus se elevó por ello, comenzando a respetársele, dentro de los llamados Círculos Científicos.

Todas estas corrientes del pensamiento administrativo se fundamentaron en el paradigma científico tradicional el cual se sustenta según Martínez M. (1996:18) en los siguientes postulados:

- El realismo: el cual sostiene que los objetos físicos existen fuera de la realidad de las personas.
- El empirismo: plantea que la experiencia es fuente de todo conocimiento.
- El positivismo: pregona que el método científico de las ciencias naturales es la única vía válida para el conocimiento y que la ciencia busca hechos.

Sin embargo los cambios y las transformaciones dan cabida a nuevos esquemas que a la larga también tendrán sus bases teóricas y serán impulsores de nuevo conocimiento, es así que se han considerado las rupturas en los diversos órdenes referidas a los llamados modelos civilizatorios y que haciéndose un recuento de los diferentes cambios dentro del ámbito de los mismos, se incluye algunas de sus consideraciones por cuanto acontecimientos tales

como el desarrollo de la tecnología (entre otros) fue muy acelerado y ya en pleno siglo XX adviene el uso de la Microelectrónica con sus ventajas para los procesos que se automatizan y por otra parte la optimización e intensificación de la información.

En ese sentido existen planteamientos de autores, tales como, Murukami y Nishiwaki (1993:52), que sustentan que esta última Era, es una etapa de transición por cuanto se prevé una próxima, en la cual será evidente su énfasis en el conocimiento y la creatividad. Se deduce que el manejo excelente de la información disminuirá el esfuerzo físico y el trabajo será más intangible,

Todos estos cambios trascendentales dan lugar a la necesidad de la amplitud del conocimiento que permita la permanencia en el Mundo interconectado. Se presenta una paradoja donde tecnología y cambios económicos y sociales son interdependientes por lo cual Castells (Op.Cit) plantea:

La tecnología no determina la sociedad, tampoco la sociedad dicta el curso del cambio tecnológico, ya que muchos factores, incluidos la inversión, intervienen en el proceso del descubrimiento científico, la innovación tecnológica y las aplicaciones sociales, de modo que el resultado final depende de un complejo modo de interacción. (p.31)

La llamada informatización de la sociedad, ha complejizado al mundo, el nivel de variedad es mucho mayor, la amplitud discursiva permea la expansión del epísteme.

Esto se vuelve vital en un mundo altamente competitivo donde, si se atiende a la llamada Ley de Ashby, un sistema regulador (Gerencia), debe tener tantas variables como el sistema regulado (Organización), dentro de un mundo sin fronteras donde los diversos actores interactúan como elementos de un todo (de manera natural).

En este mundo tan dinámico se requiere de una visión que pueda tomar lecciones de las diversas concepciones presentes en el plano teórico de modo que toda organización debe ser capaz de adaptarse, aprender y cambiar, enriqueciendo de esta manera al Discurso de las Ciencias Administrativas, gracias al intercambio transdisciplinario que permite las explicaciones desde las diversas perspectivas teóricas dándole cada quien la connotación producto de su subjetividad, epifenómeno del poder.

De esa confluencia de saberes en ese contexto descrito, como episteme, se toman en cuenta, para el ámbito de las Ciencias Administrativas de lo planteado por Maynard y Merhten (1996:79), algunos conceptos ubicados cronológicamente en cada uno de los llamados modelos civilizatorios, tales como: *Maximización de Utilidades*, correspondiente al paradigma de la Sociedad Industrial; la creación de valor correspondiente a la Era del valor y de la Información, incluyendo en ella algunos términos de las corrientes del Enfoque del Compromiso Dinámico, sobre un marco inigualable de desarrollo informático que algunos tratadistas han denominado la tercera revolución industrial, correspondiente a la Sociedad Post-Industrial o Informativa, finalmente llegando hasta la proyección de otro movimiento civilizatorio reflejado en la consolidación de: la globalización, la creatividad, y la competitividad (que algunos han incluido dentro del concepto de la Sociedad Informativa y otros la han enmarcado dentro de la Sociedad del Conocimiento), que son también caracterizadores del mencionado enfoque. Estos conceptos van a la par de la aplicación o concreción de los diferentes postulados de las Ciencias Administrativa. En este trayecto, el Pensamiento Administrativo ha sufrido grandes transformaciones, comprobables en la aplicación de las diferentes prácticas gerenciales que le dan otra panorámica, de lo que debe ser la gestión de los recursos en las organizaciones, dando cuenta de las características de los enunciados discursivos involucrando tanto al sujeto cognoscente como al objeto cognoscible en el proceso de generación de conocimiento, proveniente de las interacciones que se dan dentro de esa permanente dinámica de cambio.

Ese cambio, que se percibe, trasciende a todas las instituciones de una u otra forma, las prácticas gerenciales reflejan los cambios paradigmáticos que se enuncian en las diversas teorías Administrativas que han emergido en ese contexto, tal como lo expone Lyotard (1994; Op.Cit.:13): “Nuestra hipótesis es que el saber cambia de estatuto al mismo tiempo que las sociedades entran en la edad llamada post-industrial y las culturas en la edad llamada postmoderna.”

Esta expresión refuerza el planteamiento de la transformación en las organizaciones como resultado de rupturas epistemológicas de lo macro social y en lo macrocultural, que propiciadas por los quiebres de los modelos civilizatorios.

Esta transición de las Organizaciones hacia la era post-industrial, se ha palpado en las diversas relaciones de los diversos actores de la sociedad, que se sustentan en la informacionalización de los modos de producción. Son cambios semejantes a los ya ocurridos en el pasado, pero se está hablando ya no de la industrialización sino de la Post-industrialización.

Ya en su momento, Touraine (1969) y Bell (1973), habían analizado los cambios sociales y económicos en la sociedad entre la década de los sesenta y los setenta, advirtiendo la nueva era que se avecinaba llamándola Post-industrial. Por su parte Touraine, fundamentó su análisis, en las relaciones de poder entre las clases sociales que acoataba también la aparición de una nueva clase social dominante (los tecnólogos de la información). A su vez Bell, tomando como referencia a los Estados Unidos de Norteamérica, enfoca sus estudios hacia el desarrollo económico e industrial en la Sociedad occidental y de igual forma que Touraine alerta de los Nuevos Paradigmas que se vislumbran en el contexto social y cultural.

Ambos autores enfatizan la relevancia de la tecnología de la información en la Sociedad Post-industrial, con todas sus implicaciones, lo que en los años posteriores algunos estudiosos van a denominar con cualquiera de los siguientes sinónimos: Sociedad de la información o Informacional, Sociedad Digital, Sociedad Interconectada, Sociedad Inalámbrica, aldea global y lo que es más atrevido, sociedad Posmoderna.

Es así como pareciera que se cruzaran los conceptos de Sociedad Post-industrial y Cultura Posmoderna con tres ingredientes (ya mencionados), que les son palpables: más información, más tecnología y más economía del sector terciario, no obstante dentro de esa controversia y polémica se conforman partidarios y detractores que nunca terminarán de ponerse de acuerdo, que Lyotard lo diferenció de manera muy concreta tal como se mostró en la última cita textual. Es la sustitución de Paradigmas que de manera inevitable está presente en la conformación de las Ciencias Administrativas con su trasfondo de transición de una Sociedad Industrial hacia la Sociedad Post-Industrial o Informacional, siendo influenciada por la interacción de dichos paradigmas intervinientes desde las respectivas perspectivas.

Investigadores como Castells (Op.Cit.), mencionan en que medida las diversas interpretaciones en lo referente a la teoría del Post-industrialismo la extendieron al ámbito Social, Político y Cultural y es lo que afirma este citado autor:

Por lo tanto propongo cambiar el énfasis analítico del post-industrialismo (una cuestión importante de previsión Social aún sin respuesta en el momento de su formulación) al informacionalismo. En esta perspectiva, las sociedades serán informacionales no porque encajen en un modelo particular de estructura social, sino porque organizan su sistema de producción en torno a los principios de maximización de la productividad basada en el conocimiento mediante el desarrollo y la difusión de las tecnologías de la información y mediante el cumplimiento de los prerrequisitos para su utilización -fundamentalmente, recursos humanos e infraestructura de comunicaciones-. (p. 232)

Arqueológicamente, las perspectivas apuntan hacia una nueva etapa en la sociedad y un nuevo contexto Cultural que se superpone al desgastado Modelo Civilizadorio Moderno e Industrial, dando paso al Modelo Social y Económico que emerge.

Esta ruptura que se ha venido realizando en el mundo es de tal magnitud que Fernando Mires (1996:17), lo ha definido como una Revolución en los diferentes órdenes; la microelectrónica, feminista, ecológica, política y paradigmática, tanto es que la ha denominado la otra Posmodernidad, en un contexto donde se impone un modo de producción microelectrónico, el cual se fundamenta, tal como lo afirma el mencionado autor, en un conjunto tecnológico que va a imponerse dentro de su racionalidad en el medio en donde se da y que "Organiza, y regula relaciones de producción y de trabajo, pautas de consumo e incluso el estilo cultural predominante de vida".

De esta forma se abre una nueva visión para una nueva cultura (Posmoderna), que se consolida en esa transición hacia la Era Post-industrial para unos y para otros la Sociedad Informacional (inclusive algunos hablan de la Sociedad del Conocimiento, tal como ya se mencionó). Los efectos de este gran cambio se presentan a continuación, dando así paso paulatino a un nuevo paradigma en diversos aspectos, con sus respectivos elementos que van a integrar la estructura cognoscitiva de la Administración en el contexto en estudio.

Sobre lo sustentado por López (Op. Cit.:18); Valles (1997:52) y de cierto modo disertando sus planteamientos para argumentar el presente estudio, se aborda un análisis comparativo, entre los atributos de los paradigmas, de acuerdo a la óptica ya sea de la condición moderna o de la Posmoderna (en los contextos sociales del industrialismo y el post-industrialismo, respectivamente), nosotros lo denominamos el contexto preveleciente. Por una parte el modernismo racionalizado aboga por el empleo de los métodos cuantitativos, busca el positivismo lógico (los hechos y las causas), la observación de los hechos es penetrante y controlada, predomina la objetividad, la perspectiva es desde fuera, se orienta a la comprobación, al resultado, es reduccionista -inferencial e hipotético- deductivo, particularista, asume realidades totales y es el mundo que con sus defectos evolucionará y logrará el progreso y la felicidad.

Por otra parte desde una visión fenomenológica de la Posmodernidad —se toman en cuenta las argumentaciones ya citadas de Lyotard (Op,Cit.:13) y de Castells M.(Op.Cit.:232) en relación a los términos Posmodernidad, Sociedad Post-Industrial o Informacional respectivamente— el paradigma epistémicamente emergente, requiere de los métodos cualitativos, se afianza en el fenomenologismo (para la comprensión del sentido de sus realidades), la observación es natural, predomina la subjetividad, la perspectiva viene desde adentro, se orienta al proceso, valida los datos reales que enriquecen, tiene sentido holístico y su realidad la asume dinámica.

Desde el punto de vista de las organizaciones como ya se ha dicho (López, Op. Cit), epistémicamente el contexto emergente va a expresarse entre otras, por un progresivo aplanamiento de las organizaciones, una ética de obediencia fundamentada en las relaciones comunicativas, una racionalidad sustentada por el diálogo y la comunicación, un sujeto deliberante y eleccionario, en consecuencia prevalece un discurso de lo cualitativo o metafísico del mundo.

La implicación del desmoronamiento de la condición moderna referida a lo tangible, a lo palpable en relación a los modos económicos de producción es sencillamente su agotamiento, reflejada entre otras cosas puntualmente y con respecto a las organizaciones de la siguiente manera:

- Desaparición de los tradicionales modelos empresariales: empresas globalizadas.

- Red de información sin ubicación en el tiempo ni en el espacio: Ubicuidad y en tiempo real.
- Organización inteligente; no se produce trabajo, sino información.
- Conexión de Redes Nacionales e internacionales (ciberespacio), dando origen a la sociedad informacional con todas sus hiper-relaciones derivadas.
- La información es el bien principal de uso y de allí del valor de su producción, su distribución y su consumo.

De esa forma el ya mencionado autor López (Op.Cit.; p.29), llama la atención de esos grandes cambios y como este gran movimiento se refleja como un cambio paradigmático en las Ciencias Administrativas, donde las teorías se alimentan de la praxis y viceversa. Ahora bien se propone una teoría, se aplica y se hace una retroalimentación que la enriquecerá, siendo ésto lo que propicia la innovación permanente. Siguiendo a Martínez M. (Op cit), se puede decir que el declinante paradigma científico tradicional centrado en sus ya mencionados postulados había llegado al límite de su utilidad, por lo que urgía la necesidad de otro paradigma, pero había que tener claro:

No es en sus “derivados” y aplicaciones tecnológicas donde se revela su deficiencia, ya que estos a menudo ni siquiera se deducen de la “ciencia”, sino que debido a incontables factores ideológicos y metodológicos, nacen y desarrollan al margen de ella y a veces, contra ella. El agotamiento del paradigma radica no solo en su inconsistencia interna, epistemológica, sino sobre todo, en su incapacidad para dar explicaciones adecuadas e intelectualmente satisfactorias de la realidad que nos circunda y de los fenómenos que percibimos. Y esta incapacidad hace repercutir su esterilidad y pobreza, frena el progreso y avance de los verdaderos conocimientos que necesitamos. (p.21)

Es lo que se ha observado en los últimos 50 años, exhibiendo como ejemplo de lo planteado, el cambio en el mundo industrial, transformando los mercados locales en globales, haciéndolos más

competitivos y esto se logra con la optimización de los recursos, al decir de López (Op.Cit.: 30) y de Schvarstein (Op.Cit.: 35), lográndose esto último con la aplicación permanente de Estrategias Empresariales fundamentadas en Calidad Total, Reingeniería, Just in Time, Benchmarking, Out Sourcing, éstos a su vez conllevan a otras estrategias de gestión tales como la gerencia basada en Actividades (con su instrumento, el sistema de Costeo Basado en Actividad), la Gerencia Basada en el valor (midiéndose a través del valor económico agregado), el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), entre otras para ser más puntuales.

Todas esas estrategias se fundamentan en principios y acciones muy bien definidos, que se complementarán unas con otras y si se observa desde el punto de vista de la Cibernética, no son más que reguladores del volumen de la variedad que se generan interna y externamente dentro de un sistema organizacional complejo y que han de absorber (amplificar o atenuar) esa variedad llevándola al equilibrio en cumplimiento de la Ley de Ashby: la variedad absorbe variedad, dentro de la episteme en transición.

CAPÍTULO II

Las Teorías Administrativas en el contexto de transición hacia la Sociedad Informacional.

2.1. Una nueva caracterización en las Organizaciones.

En el presente capítulo, continuando la arqueología iniciada en el capítulo anterior, se contextualiza el marco histórico en el cual se hicieron evidentes los enfoques teóricos en estudio, señalando las mutaciones y transformaciones que se van dando en el mismo, para finalmente enunciar algunas características de la Administración y las Organizaciones en este proceso de transición desde la Sociedad Industrial hacia la Sociedad Informacional.

2.1.1. Contextualización Histórica.

A partir de la década de los años setenta, se dan innumerables cambios en el orden Político, Económico y Social, tal como lo aprecian Steyard y Gould (1997: 2), dentro de un contexto signado por tres variables: más información, más tecnología y más economía del tercer sector. Todo esto ocurre teniendo como marco histórico una serie de transformaciones en el plano social y político a nivel mundial permitiendo contextualizar al problema, que pueden enumerarse (entre otras) de la siguiente manera:

- El revés militar de los Estados Unidos de Norteamérica en Vietnam.

- Triunfo de la revolución Sandinista en Centroamérica
- Conflictos en el medio oriente: Israel vs países árabes, Irán vs Irak..
- Se impone régimen fundamentalista Islámico en Irán.
- La guerra de las Malvinas.
- Se presentan crisis en los sistemas Financieros a nivel mundial con sus respectivos efectos dominó en las Economías.
- Se observa una mundialización del crimen y el terrorismo organizado.
- Se palpan problemas Ecológicos provenientes de la contaminación en gran escala.
- Se dramatiza el problema de la Deuda Externa, sobre todo en los países del llamado tercer mundo.
- Se inicia el desmoronamiento del llamado pacto de Varsovia con efectos importantes:
 1. Unificación de Alemania
 2. Desintegración de la Unión Soviética
 3. Occidentalización de los países ex-satélites de la URSS.

Todos estos cambios impactan a la Humanidad en sus diversos ámbitos: social, económico, cultural. Una innumerable Cantidad de descubrimientos y redescubrimientos incomparables con época alguna signaron el fin de siglo.

Por otra parte tal como lo han planteado diversos investigadores entre ellos Francés (1999:38-39), hay un reordenamiento a nivel mundial, en los cuales los diversos países buscan, insertarse en ese orden en un creciente e intensivo desarrollo tecnológico y científico donde nuevos materiales sustituyen a la tradicional y costosa materia prima, al igual que innovadores procesos, emergiendo de esta manera, conceptualmente, bloques de naciones clasificados en tres categorías:

- Los que se especializan en tecnologías, servicios y manufactura de alto valor agregado: USA, Canadá, Unión Europea y Japón.

- Los orientados hacia la manufactura intensiva en mano de obra y en industria pesada: los nuevos países industrializados; incluyendo en ellos tantos los de Asia, América Latina y Europa del Este.
- El resto de los países son por lo general productores de materia prima, con las consecuentes desventajas que ello conlleva si se carece de la visión requerida.

Estas aparecen entre otras como las circunstancias históricas en las cuales se desarrollaron los enfoques teóricos de la Administración señalados para esta investigación, y que de una u otra forma influyeron en los epístemes que fueron emergiendo.

2.1.2. Mutaciones o transformaciones evidentes en el contexto de estudio.

En este aspecto, se considera a la mutación como un cambio levemente percibido, y a la transformación como un cambio evidente. Los grandes cambios tecnológicos y acontecimientos socio-económicos y políticos incidieron en los mismos. En medio de esa diversidad contextual, donde coexisten múltiples y diferentes realidades, se han notado grandes mutaciones y transformaciones tales como:

- Informatización paulatina de las actividades.
- La robotización informatizada, la cual alcanza su plenitud para las actividades menos accesibles al ser humano:
 - Caso Misión Surveyor al planeta Marte.
 - Cirugía a través de su uso (la microcirugía)
- Alcances de la Biotecnología:
 - Clonación Humana.
 - Recombinación de ADN
 - Proyecto de Genoma Humano.
 - Granjas moleculares
 - Impacto ético - Cultural.

- Incremento de los miembros del Club de los poseedores de Armas Nucleares, incluye países medianamente desarrollados.

En este contexto se dan múltiples fusiones y alianzas estratégicas en el ámbito económico-empresarial, todas ellas, producto de la competencia y la globalización.

Es el momento cúspide para las empresas en el Campo tecnológico, científico y de conocimiento, me refiero a las empresas de Telecomunicaciones, electricidad y electrónica, informática, microelectrónica y biotecnología.

Pero igualmente, el resto de las organizaciones, sustentadas también en las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, se ven compelidas a transformarse en estructuras con predominio de la reducción de niveles jerárquicos.

Es así que las grandes corporaciones tradicionales desaparecen dando lugar a figuras tales como: el achatamiento de las organizaciones, las redes electrónicas, entre otras, mostrando que ya no son las majestuosas estructuras físicas que las identifican, sino sus estructuras de infocomunicación.

Las transnacionales han cambiado sus paradigmas, lo que ha acrecentado su dominio del Mercado Mundial. Es la hora de la globalización y la complejidad. Las nuevas estructuras de producción sustentadas en las Técnicas de Información y comunicación dan pie a cambios en las empresas que a simple vista se ve como una transición de un modo a otro tal como se expone en el cuadro N° 1.

Esto no es más que la adecuación a través de diversas prácticas gerenciales a los grandes Cambios que se han venido dando en función de las nuevas formas organizacionales y de la conformación de los nuevos procesos tal como se puede observar en el Cuadro No 1, dónde aspectos clave para las organizaciones tales como: *el proceso, el tipo de producción, el criterio del control de Calidad, la clase de mercado*, entre otros, van sufriendo cambios en atención a los nuevos requerimientos epistémicos, en atención a los nuevos paradigmas administrativos y gerenciales.

En otras palabras dentro del contexto señalado, se han notado trascendentales mutaciones y éstas a su vez se han hecho palpables en las Ciencias Administrativas.

Cuadro N° 1
Los Cambios en el entorno Empresarial

| Asuntos | Desde | Hacia |
|--------------------|----------------------------|--|
| Procesos | Simples | Complejos |
| Producción | En masa para cubrir costos | Lotes pequeños para satisfacer al Cliente. |
| Calidad | Inspección (reproceso) | Calidad Total |
| Línea de Productos | Reducida | Amplia |
| Costos | Bajos Costos Fijos | Altos Costos Fijos Bajo costo mano de obra. |
| Precios | Sobre costos | Según mercado ROI |
| Ciclo de Vida | Largo | Corto |
| Mercados | Domésticos | Globales |
| Clientes | Estables | Exigentes |

Fuente: Shank, John et al (1995). Gerencia Estratégica de Costos. (p.26). Editorial Norma. Bogotá.

2.1.3. Los cambios percibidos en el ámbito de las Ciencias Administrativas.

El discurso de las teorías Administrativas difundidas a partir de la década de los años setenta, es expresión de los paradigmas coexistentes en la misma y en esa dinámica de cambios presentes en el contexto. El advenimiento de dichos cambios no ha obviado a las Ciencias Administrativas. De esa forma, se nota un desplazamiento de paradigmas gerenciales en el cual se pasa de la gerencia dirigida hacia el producto (Gerencia Tradicional) a la orientada hacia el proceso (Nueva Gerencia). Ahora bien, estos desplazamientos paradigmáticos en las Ciencias Administrativas, se encuentran expresados en las nuevas corrientes del Pensamiento Administrativo, con gran difusión a partir de la década de los años setenta y que sirven de argumento teórico a las distintas prácticas gerenciales, que convergen simultáneamente en el mundo de hoy. Estas corrientes sustentadas por diversos autores reconocidos en los diferentes ámbitos de la Disciplina Administrativa y que James Stoner,

R. Edward Freeman y Daniel Gilbert (1996:53), las han agrupado y denominado, *El Enfoque del Compromiso Dinámico*, temáticamente son las siguientes: *La Calidad; Invención y Reinención de Organizaciones; la Etica Organizacional; Nuevos Entornos Organizacionales y la Administración en la Globalización*.

El mencionado *Enfoque del Compromiso Dinámico* fue denominado así por sus postuladores tomando en cuenta la intensidad de las interacciones organizacionales así como su dinámica de cambio implícita en ellas, dentro de ese trasfondo de rupturas en los diversos campos de la Sociedad, que arqueológicamente hemos tipificado como epifenómenos del poder.

Se muestra en este heterogéneo conjunto de teorías o enfoques teóricos de la Administración ese nuevo perfil de la misma, en el cual convergen desde los más reconocidos teóricos de esta área de conocimiento hasta filósofos e inclusive Científicos Políticos ya que la Administración es parte inherente e integral de la Sociedad Global, por lo tanto no se pueden obviar algunas propuestas, presentes en el debate teórico en el contexto de la Sociedad Informacional, que también concurrirán en el Saber Administrativo tales como, el Pensamiento Complejo, el Enfoque Cibernético y la referida a la Gerencia de la Tecnología de la Información, las cuales forman parte de ese modo cambiante de las organizaciones, convirtiéndose en componentes inherentes en los enunciados del enfoque del Compromiso Dinámico.

Por otra parte estos cambios implícitos en el Pensamiento Administrativo no se pueden ver como un hecho aislado por cuanto parecieran derivarse de esas grandes rupturas que sufren o han sufrido los denominados Modelos Civilizatorios.

Esas transformaciones se van a ir expresando en una serie de reglas que caracterizarán los enunciados de los postulados de las diversas teorías en estudio, es decir la Práctica Discursiva que rige en el contexto, aquí es oportuno traer a colación una definición de Foucault (1978: 198) de la mencionada práctica:

Es un conjunto de reglas anónimas, históricas, siempre determinadas en el tiempo y el espacio que han definido en una época dada, y para un área social, económica, geográfica o lingüística dada, las condiciones de ejercicio de la función enunciativa.

Tal como lo expresa el mencionado autor, estas reglas enunciativas o características son las que señalarán esa serie de cambios, en un contexto determinado. Específicamente en el presente desarrollo teórico se notarán todas las características propias del contexto delimitado, por ello es que en los párrafos siguientes se exponen de manera genealógica algunas de esas características vigentes para el pensamiento Administrativo y que a su vez, si las analizamos, hay una serie de corrientes teóricas que les subyacen y que les han servido de argumentos para su aplicación, nos referimos al mencionado Enfoque del Compromiso Dinámico, además de los aportes e influencias de algunas Teorías del Pensamiento Universal, determinadas en la *epísteme* dominante.

En esta confluencia de Teoría y Práctica, con su respectiva carga discursiva, viene la generación de Conocimiento, la cual se quiere destacar particularmente en esta investigación.

2.1.4. Algunas características que rigen a la Administración y las Organizaciones desde la óptica tradicional (Sociedad Industrial o Modernidad) hasta la denominada Sociedad Post-industrial o Sociedad Informacional (Posmodernidad).

Dentro del contexto teórico de las Ciencias Administrativas, algunos hablan de evolución, otros de cambios paradigmáticos, y es así que se notan todas las características de lo que se ha denominado la Administración desde una perspectiva de la Sociedad Industrial (Modernidad), donde tal como ya se mencionó en el desarrollo del presente proyecto y que de acuerdo a autores tales como Morgan (1998:19); Llanos,(1994:3); entre otros, van a tener coincidencias con lo planteado por López (1995:13) quien se sustenta principalmente en el siguiente discurso:

- *Se fundamentan en el método científico de las Ciencias Naturales:* Perciben a la organización como una estructura, conformada por movimientos controlados (destrezas) en un espacio y tiempo determinados y que van a integrarse como tareas.
- *Atienden a una racionalidad formal:* Las acciones que se generan en orden a un plan, cuyos elementos son susceptibles al cálculo, sirven de base a la organización jerárquica piramidal,

propicia la sistematización de las instrucciones que deben ser dadas a los trabajadores.

- *Organización jerárquica piramidal*: Se plantea que las organizaciones son una reproducción de la estructura militar fundamentada esencialmente, en el deber, en la obediencia, con énfasis desde el punto de vista laboral en la división y especialización del trabajo, estableciendo así una red de tareas y funciones.
- *Ética de obediencia y el sujeto disciplinado*: Los sujetos toman sus decisiones prácticas en función de los objetivos de sus organizaciones, siguiendo así el modelo de conducta establecido por las mismas.

Se asume la influencia de Foucault (1984) en esta categorización de los mencionados autores en cuanto a su interpretación de las organizaciones disciplinarias o panópticas de la Sociedad Industrial:

...La pirámide disciplinaria ha constituido la pequeña célula de poder en el interior de la cual *la separación, la coordinación y el control de las tareas* han sido impuestos y hecho eficaces; y el reticulado analítico del tiempo, de los gestos, de las fuerzas de los cuerpos, ha constituido un esquema operatorio que se ha podido fácilmente transferir de los grupos que someter a los mecanismos de la producción; la proyección masiva de los métodos militares sobre la organización industrial ha sido un ejemplo de este modelado de la división del trabajo a partir de esquemas de poder... (p.224)

Por lo visto, la división del trabajo, el control de la actividad en términos de tiempo y de espacio, como expresión del poder definen la epísteme dominante en el contexto referido.

Y que tanto tiempo como espacio se integran en una sola dirección, continúa Foucault (Op. Cit.; 1984: 164): "...Los procedimientos disciplinarios hacen aparecer *un tiempo lineal* cuyos momentos se integran unos a otros y que se orienta hacia *un punto terminal y estable*..."

Se interpreta como el sentido que adquiere la actividad dentro de una concepción de tiempo y espacio que responden a una estructura de control, rasgo de una organización tradicional.

Las diferentes concepciones de la denominada Escuela Tradicional de la Administración que se hicieron presentes en los primeros cincuenta años del siglo XX, tuvieron esa fuerte influencia de los elementos caracterizadores referidos, de tal manera que aún las últimas teorías todavía recogen algunos vestigios de ese tradicionalismo.

La pregunta que se genera es ¿Qué diferencias pueden darse en esa transición desde la Modernidad hacia la Posmodernidad o lo Post-industrial o Informacional (tomando en cuenta las consideraciones de Lyotard en este sentido), con respecto a lo planteado?

Una respuesta podría ser: comparar algunos elementos que pudieran dar pie a establecer la diferenciación o semejanza, si la hay, en ese contexto de transición. En el caso de esta investigación se hace énfasis en lo que respecta al discurso y la generación de conocimiento implícito en él y que si se contrasta con algunos de los enunciados característicos del Discurso de las diversas corrientes del Enfoque del Compromiso se observan sus respectivas pertinencias.

A continuación se señala como se perciben, a manera de equiparar, algunos aspectos de la Administración, en este caso referido a las Organizaciones dentro del mencionado contexto, partiendo de algunas generalidades presentadas por Leonardo Schvarstein (1998:35-48):

- *Límites con el Contexto:* Desde una concepción tradicional, los límites de la organización eran muy precisos: donde terminaba la empresa y donde comenzaba el entorno. En la actualidad la estructuración de las organizaciones en redes y tejidos de Empresas casi imposibilita determinar esos límites, son las nuevas formas organizacionales, producto de los nuevos procesos.
- *Estructura:* Con esa tendencia de ir dejando paulatinamente (de cierta forma teórica) la estructura organizacional tradicional, se da paso a nuevas formas organizacionales: planas, circulares, inteligentes, tejidos, red, y un sin fin de nuevas denominaciones. Sin embargo, ésto ha dado lugar al advenimiento de conceptos y acciones que contienen términos contradictorios (llamado oxímoron por unos, dialógicos por otros), cuanto coexisten formas basadas en la jerarquía de autoridad, con la jerarquía dialógica en relación con el

proceso organizacional, sustentada en el poder de la gente, el diálogo, el consenso, la comunicación .

- *Propiedades Estructurales*: Confluyen términos contradictorios tales como estructuras (cercanas a la rigidez) flexibles (volubles), lo cual en la práctica dista mucho de darse. Por otra parte se habla de la permanencia de las empresas en el tiempo frente a la capacidad de la organización de adecuarse con los requerimientos de las circunstancias. Tanto el término estructura como permanencia en el tiempo son característicos del paradigma tradicional, lo cual no implica que en un contexto de transición hacia la Sociedad Informacional puedan coexistir con lo que se ha denominado flexibilización de la organización para adecuarse a los cambios. Es lo que he denominado la coexistencia paradigmática, fundamentada en el dialogismo.
- *Relaciones*: Pasando desde la perspectiva Tradicional en hacer énfasis en la preeminencia de la organización con respecto el individuo, en la Sociedad Informacional se recalca en potenciar al individuo, propiciando su autonomía y la capacidad de autogestión. Se interpreta como el paso de la racionalidad instrumental a una comunicativa, pero sin reducción definitiva de una por la otra.
- *Tiempo y Lugar de trabajo*: El desarrollo de las tecnologías de información y comunicación (TICs) han impactado de forma tal que el espacio y el tiempo, se perciben desde otra óptica, ya que las TICs, propician el teletrabajo, con lo cual el trabajo adquiere otra forma, deja de ser Empleo y refuerza lo que se ha denominado la tercerización (Outsourcing). Internamente las empresas van abriéndose al concepto del trabajador integral en detrimento del especialista. El conocimiento se convierte en competencia prioritaria para el Trabajador, en ese sentido el perfil del individuo en la nueva organización se orienta a una alta formación para un idóneo desempeño en la Sociedad Informacional denominada por otros por esta razón Sociedad del Conocimiento.
- *Toma de decisiones*: Desde el supuesto que el gerente domina toda la información para tomar Decisiones, sustentada en

una racionalidad instrumental, hasta el emergente supuesto de lo aleatorio, caótico e inestable poniendo en tela de juicio ese dominio situacional, dando paso a lo intuitivo, a lo subjetivo o intrínseco.

- *Planeamiento*: Del planeamiento estratégico (Tradicional), como expresión genuina a la supeditación a objetivos y metas (racionalidad formal), se contraponen lo contingente o situacional (Sociedad Informacional), en función de los cambios contextuales.
- *Criterio acerca del conflicto*: En la perspectiva tradicional, el conflicto es una manifestación inaceptable, en el nuevo contexto, se propicia la contradicción, el dialogismo, la refutación, el consenso, la mejor solución se legitima por la aceptación de los usuarios.
- *Control*: Partiendo de un control que parte del exterior del individuo, ex-post facto, también producto de la racionalidad tradicional, se transita hacia el cambio de cultura al respecto al emerger el control proveniente de su internacionalización por parte del trabajador (nuevo paradigma). Esto implica conformar una cultura de la calidad total, más que fundamentarse en una imposición normativa.
- *Metáfora*: Usando el lenguaje mejorado para describir las percepciones de las organizaciones desde las propias convicciones, se interpreta a la organización desde una óptica mecanicista (tradicional), hasta concebirla como un organismo vivo (nuevo paradigma).
- *Relación Individuo-Organización*: Los conceptos de misión y valores compartidos, se encuentran en los enunciados tanto de la Sociedad Industrial como de la Sociedad Informacional, pese a la divergencia del significado que pudiera tomar para uno y para otro. Hay una fuerte contraposición entre normativa y consenso, ya que si bien se requiere el concurso de todos los miembros de la organización para el logro de sus objetivos, el sujeto está supeditado al cumplimiento de las normas que le establece la organización, aunque no les guste.

En otras palabras coexisten postulados tradicionales y emergentes: Supeditación a normas establecidas con postulados Posmodernos o Post- Industriales y la legitimación de las decisiones por la aceptación de los usuarios de las mismas.

Todos esos grandes cambios, en el cual se afirma, que se ha dado una ruptura en todos los órdenes en la sociedad y en consecuencia en el ámbito Administrativo se pueden resumir de la siguiente manera (López, Op Cit.: 31):

Modelos Organizativos:

Se tiende a pasar de una organización jerárquica piramidal a un progresivo aplanamiento de las mismas.

Ética de Obediencia:

De una relación de Obediencia a una comunicativa.

Racionalidad:

De un Formalismo a un Dialogismo.

El sujeto:

De un Sujeto Físico y disciplinado a un sujeto deliberante y eleccionario.

De este modo se han mostrado los paradigmas caracterizados en la Administración dentro de un contexto cultural, sujeto a epistemes definidos, que abarca desde la modernidad o Sociedad Industrial hasta la Posmodernidad o Sociedad Post-Industrial o Informativa, que a pesar de las rupturas que se van dando, ambas continúan coexistiendo, hasta tanto se logre el cambio paradigmático en los individuos y por ende en las organizaciones, que se hace notorio en el Discurso que va rigiendo en el período estudiado con la consecuente generación de Conocimiento en las Ciencias Administrativas dentro de esta nueva visión del mundo.

Esta nueva concepción del mundo, es expuesta oportunamente por Lyotard (1984), en su obra la *Condición Posmoderna*, donde hace la observación, tanto del advenimiento de la Sociedad Post-industrial como la transición hacia la cultura Posmoderna, tal como se hizo referencia en el capítulo precedente.

En consecuencia, en la presente obra se estudia el discurso epistemológico de las teorías Administrativas en el contexto mencio-

nado desde una perspectiva hermenéutica lo que permite comprender e interpretar el contenido epistémico de sus fundamentos Teóricos, así como de su aplicación en el contexto de la Sociedad Informacional. En este sentido se consideran las implicaciones del Discurso presente en las Corrientes del Pensamiento Administrativo, dado que se involucran una serie de parámetros epistemológicos tales como: la configuración conceptual, el *Sujeto Organizacional* y las *Racionalidades presentes en las mencionadas corrientes y las que se aprecian en el Contexto mismo*, la *modalidad o como se da la producción cognoscitiva*, la *interacción Teoría- Práctica Social (El Poder)* y otros elementos mas que se constituyen en factores presentes o caracterizadores ya sea expresamente o implícitamente en el Discurso de esta disciplina, permitiendo de esta manera una mejor comprensión e interpretación del mismo tomando como referente de análisis los aspectos que integran tanto a las Teorías en estudio como las que les subyacen.

CAPÍTULO III

Teorías Administrativas que emergen a partir de la década de los años setenta

3.1. Algunas generalidades de las Corrientes que conforman el Enfoque del Compromiso Dinámico.

Es así entonces que el discurso de las teorías Administrativas difundidas a partir de la década de los años setenta, ha motivado a su estudio ya sea desde el punto del vista estrictamente Gerencial para su aplicación así como desde el Epistemológico. El advenimiento de una gran cantidad de cambios en el orden civilizador no ha obviado a las Ciencias Administrativas. Como ya hemos dicho, se nota un desplazamiento de paradigmas gerenciales en el cual se pasa de la gerencia con orientación hacia el producto (Gerencia Tradicional) a la orientada hacia el proceso (Nueva Gerencia). Ahora bien estos cambios paradigmáticos en las Ciencias Administrativas, provienen del surgimiento de las nuevas teorías Administrativas con gran difusión a partir de la década de los años setenta en forma de prácticas gerenciales, que convergen simultáneamente en el mundo de hoy basadas en las concepciones que mencionamos en el capítulo anterior, que el autor James Stoner (1996) denomina, *El enfoque del Compromiso Dinámico*.

No se pueden obviar algunas corrientes que también concurrirán al pensamiento administrativo tales como, *la gerencia Compleja, el enfoque cibernético y la gerencia de la tecnología de la información*, las

cuales forman parte de ese contexto cambiante de las organizaciones, convirtiéndose en componentes inherentes en los enunciados del enfoque del Compromiso Dinámico.

Se muestra en este heterogéneo conjunto de teorías de la Administración ese nuevo perfil de la misma, donde convergen desde los más reconocidos teóricos de esta área de conocimiento hasta filósofos e inclusive Científicos Políticos ya que la Administración es parte inherente e integral de la Sociedad Global (Stoner, Op. Cit.)

Por otra parte estos cambios o adecuaciones del Pensamiento Administrativo no se puede ver como un hecho aislado por cuanto parecieran derivarse de esas grandes rupturas que sufren o han sufrido los denominados Modelos Civilizatorios.

Esas prácticas gerenciales mencionadas en párrafos precedentes son la instrumentalización de los postulados de las nuevas escuelas del pensamiento Administrativo. Ahora bien, en el llamado *Enfoque del Compromiso Dinámico*, como agrupación de las Corrientes Administrativas evidentes a partir de la década de los años setenta del siglo XX (Stoner et al, Op. Cit.), coexisten las múltiples concepciones usadas generalmente por los Gerentes en su práctica social (gerencial) y sujetas a los paradigmas emergentes en el tiempo, convergiendo de esa forma, los diversos postulados teóricos que sirven de base a dichas Prácticas Gerenciales. El entrelazamiento, las tensiones y las paradojas entre las diversas perspectivas, evidentes en esas diferentes Corrientes del Pensamiento de la Administración, motivan el análisis epistemológico de su Discurso en la presente obra. De esa forma la descripción que se realiza de sus características, postulados y énfasis de los mismos, sirven de Insumo para la explicación de la conformación de ese conocimiento, su discurso, expresado o implícito en los distintos acontecimientos y fenómenos enmarcados desde la óptica de cada Corriente en estudio. Esa descripción mencionada o reseña teórica de las mencionadas Corrientes, expresa tal como se perciben desde una visión simple de la realidad. En lo que corresponde a este trabajo se hace una revisión mas a fondo, lo cual se logra con el análisis epistemológico, tomando muy en cuenta su Discurso dentro del contexto referido, para su comprensión e interpretación en lo cual se tienen presentes sus implicaciones en cuanto a la conceptualización científica, la manifiesta construcción teórica en la Administración, sus aspectos metodológicos e investigativos propios de su dinámica procesal,

la naturaleza de sus postulados en las diversas Corrientes, la interacción praxis-teoría, la argumentación y sustentación de su conocimiento, siendo lo mencionado susceptible y pertinente para sus fenómenos y enunciados, como expresión de acontecimientos.

A continuación se presentan algunas características de cada una de las Corrientes del *Enfoque del Compromiso Dinámico* (presentado en términos de ejes temáticos por Stoner et al, Op. Cit.: 54-55), que han sido de utilidad referencial para el respectivo análisis epistemológico en cuanto acontecimiento:

La Filosofía de la Calidad Total

Un nuevo contexto influye en que así como se da un cambio en las organizaciones e individuos, en lo que respecta a sus interacciones y procesos, dada las nuevas condiciones, en ese mismo sentido se revisa el concepto de Cliente-Proveedor, en cuanto a sus niveles de exigencias de satisfacción de necesidades, y ese manejo de data por parte de los ciudadanos de ese Mundo Informacional, conlleva al uso y aplicación de la categoría conceptual referida a la *Calidad Total* en la realización de sus actividades, conllevando a la interpretación que su manejo implica bienestar y confort para el ser humano y una mejor Sociedad a través del logro de los objetivos Sociales y Económicas de sus actores partiendo de un cambio de cultura. Las siguientes ideas conforman parte de su Discurso:

- a. Básicamente se plantea que mejorando la calidad se disminuyen los costos, esta reducción de costos a la par con el mejoramiento de la calidad se traduce en mayor competitividad.
- b. Las organizaciones con mayor productividad pueden captar un mercado cada vez mayor, permitiéndose así permanecer en el mercado cumpliendo con sus funciones sociales y económicas.
- c. La calidad es la estrategia fundamental para alcanzar competitividad y en consecuencia el valor más importante que debe guiar las directrices de la alta gerencia: Se consideran básicamente y principalmente los requerimientos del consumidor y la Calidad de los productos de los competidores.

- d. Conlleva a cambios profundos en la mentalidad de los administradores, en la cultura de las organizaciones y en las estructuras de las empresas.
- e. Todos estos aspectos se resumen principalmente en los denominados principios de Deming, los cuales se mencionarán en el capítulo V de esta Tesis.

Invencción y Reinvencción de Organizaciones

El contexto descrito, en párrafos precedentes va a tener una influencia de tal magnitud que se va a notar en las nuevas formas organizacionales, y tal como ya se planteó es difícil determinar cuando comienza y cuando termina una empresa dado ese carácter de virtualidad que se va dando progresivamente. Esta corriente trata de interpretar esos signos e involucra los diferentes elementos que hacen posible la conformación de las nuevas organizaciones, con sus nuevos procesos y una nueva concepción de los individuos que participan en ellos. Su discurso girará, entre otros, en los siguientes enunciados:

- a. Las rupturas paradigmáticas llevan a una reconsideración de las estructuras tradicionales de las organizaciones clásicas.
- b. La nueva eticidad y racionalidad conllevan a la conclusión que las estructuras rígidas inhiben la creatividad en los individuos, las decisiones se tardan por el ruido y las organizaciones dejan de crecer.
- c. El individuo con las competencias de creatividad e innovación, da pie al reemplazo de procesos ineficientes que destruyen valor en organización.
- d. Este individuo dialógico, deliberante, emancipado origina, en lo que concierne a las organizaciones, a un hombre clave: el emprendedor, lo cual conlleva a la determinación de una nueva competencia exigida al hombre de negocios de hoy y del mañana: la Iniciativa o Espíritu Empresarial. Esto se va a traducir en la consolidación de una nueva era: la de la creatividad.

Ética Organizacional

Ya hemos visto y mencionado que en el Contexto en estudio, se asoman una serie de factores que van a ser característicos de los cambios y rupturas en todos los órdenes que se han venido dando en la Sociedad. Dichas transformaciones llegan a las organizaciones, elementos sociales esenciales, afectando a sus Sistemas de valores respectivos y es aquí donde desde la generación de Conocimiento (componente epistemológico), se puede trascender a algunas implicaciones de tipo axiológicas, presentes en esta corriente del Enfoque del Compromiso Dinámico en cuyo Discurso se pueden conseguir, entre otros los siguientes enunciados:

- a. Las organizaciones adquieren como tales, responsabilidades ante la sociedad, los consumidores, los empleados y los inversionistas es decir se genera una concepción axiológica organizacional.
- b. La Responsabilidad Social de las organizaciones ante la preservación del medio ambiente. A nivel mundial el establecimiento de Estándares tales como ISO 14000, busca normalizar la gerencia del Ambiente, ésto conlleva a la creación de una ética ecológica-sustentable que va implícita en los procesos.

Cultura y Pluriculturalismo

La Sociedad Informacional, caracterizada entre otros aspectos por fundamentarse en el desarrollo, difusión y uso a gran escala de la Tecnología de la Información y Comunicaciones ha llevado a un acercamiento en tiempo real de Organizaciones e individuos de múltiples culturas, dando origen a la necesidad de gerenciar esa diversidad Cultural. Esta corriente que sustenta al Pensamiento Administrativo desde una óptica de la pluricultura maneja algunos de los siguientes enunciados:

- a. La equidistancia entre las diversas organizaciones tanto públicas y privadas, conllevan a la *Proximidad* de las personas con diferentes culturas, haciendo entonces de la diversidad un elemento esencial de ese mundo global.
- b. Las interacciones entre personas con diferencias culturales, raciales, religiosas, entre otras, requieren de la Gerencia de

la Diversidad, que si se asume proactivamente se traducirá en una ventaja competitiva y en factor de integración en el contexto de globalización.

- c. Hay que considerar las ventajas competitivas de las diferencias culturales, sobre todo si se toma en cuenta el concepto de ubicación y el de actitud. Se retoma el concepto de lo *Global y lo Local: La Glocalización*.

Nuevos Entornos Organizacionales

Dentro de esta corriente se hace énfasis en todos los factores que influyen en el entorno de las organizaciones y que pueden lograr que éstas alcancen niveles adecuados de competitividad, lo cual implica la interacción entre las organizaciones desde los múltiples roles que desempeñan: *Cliente-proveedor-empleador*, entre otros, en un contexto altamente interconectado, propio de una Sociedad Informacional. En las organizaciones se desglosan los factores que pueden ser determinantes para ser iguales o mejores que su competencia, es decir buscan medir sus niveles de competitividad. En este sentido se ofrecen algunas de sus características:

- a. La dinámica de los cambios dan lugar a una maraña compleja y dinámica de personas que interactúan entre si.
- b. Se requiere entender las expectativas de los diversos gerentes de un proceso determinado, tanto de la misma organización como la de las otras.
- c. Es necesario entonces la determinación de interactuar para crear mancomunadamente las condiciones propicias en que operarán las diversas organizaciones
- d. Emerge la Teoría Estratégica Competitiva: la cual consiste en el modo en que los gerentes influyen en las condiciones de las organizaciones en sus interacciones dentro de sus múltiples roles.
- e. Se comienza a considerar el papel esencial de la preservación de la naturaleza, esto lleva a la gerencia del ambiente dándole así un perfil ecológico a las organizaciones.

La implementación de las normas ISO 14000 es una manera de normalizar este aspecto gerencial.

La Administración en la Globalización

En la Sociedad Informacional sustentada en las Técnicas de Información y Comunicación, se va a dar la conexión entre los múltiples actores de ese Mercado que no tiene fronteras ni límites, donde el acercamiento virtual entre proveedores y clientes se realiza en tiempo real pese a la distancia geográfica. Se pueden apreciar algunas de sus características:

- a. Con el advenimiento de la Sociedad Informacional de cierta forma no existen las fronteras.
- b. La innovación tecnológica en la información y en comunicaciones ha propiciado que las organizaciones equidisten unas de otras.
- c. Se entremezclan conceptos tales como:
 - *Proximidad*: Se trabaja más cerca de una mayor cantidad y variedad de clientes, competidores y proveedores.
 - *Ubicación*: La interacción entre las operaciones de una organización sin menoscabo de las fronteras internacionales es un elemento de la Globalización.
 - *Actitud*: Es una competencia que permite visualizar más allá de las fronteras del propio país y el desarrollo de la capacidad para participar en el proceso Global.

En esta corriente volvemos a resaltar el concepto de *Glocalización* que es además de tomar en cuenta lo *global* es necesario no perder la perspectiva de lo local, como dijimos en párrafos precedentes.

- d. *Competitividad*: El uso de la estrategia competitiva es inherente a la globalización, mayores competencias son exigidas en esos mercados globales.
- e. *Gobiernos/Globalización*: La relación de este binomio aumenta de importancia lo cual conlleva a que el ámbito de influencia pública y privada se entremezclan, las organizaciones adquieren mayor influencia política en los gobiernos a nivel mundial.

Al respecto Stoner (Op. Cit), ha expuesto que todas estas corrientes teóricas se aplican o aplicarán en el marco de una permanente dinámica, adecuaciones y reflexiones profundas en relación a la Administración y la Organización en la presente y en las próximas décadas, tal como se cita textualmente:

Como las fronteras entre las culturas y las naciones están desapareciendo y la nueva tecnología de la comunicación permite pensar en el mundo como una aldea global, el alcance de las relaciones internacionales e interculturales se extiende a gran velocidad. El ritmo de las organizaciones se acelera notablemente. Estas tendencias indican el actual momento de la intensidad de las organizaciones y la administración. (p.53)

Este criterio ha caracterizado el Pensamiento Administrativo en los últimos años. Esas diversas posiciones, consecuencia de las rupturas epistemológicas en el Marco Teórico de la Administración coinciden a manera de comparación, viéndolo de manera analógica para las Ciencias Administrativas con respecto a lo planteado por Thomas Kuhn en relación a los cambios de paradigmas (1983):

En el desarrollo de una ciencia natural, cuando un individuo o grupo produce por primera vez, una síntesis capaz de atraer a la mayoría de los profesionales de la generación siguiente, las escuelas más antiguas desaparecen gradualmente *-Su desaparición se debe, en parte a la conversión de sus miembros al nuevo paradigma-*. Pero hay siempre hombres que se aferran a alguna de las viejas opiniones y simplemente, se les excluye de la profesión que, a partir de entonces, pasa por alto sus trabajos. El nuevo paradigma implica una definición nueva y más rígida del campo. Quienes no deseen o no sean capaces de ajustar su trabajo a ella deberán continuar en aislamiento o unirse a algún otro grupo. (p.45)

Lo que ha ido ocurriendo sencillamente son desplazamientos de paradigmas, el autor de este libro, se atrevería a decir que hay una coexistencia de esquemas mientras ocurren esos cambios supeditados a la voluntad de poder.

En el caso del presente Estudio, se establece un entrelazamiento entre el modo de ver y la significación, que tiene para una u otra corriente del Enfoque objeto de conocimiento, así como la interpretación respectiva de diversos parámetros epistémicos que se han anali-

zados dentro de sus textos y debidamente relacionados con las teorías administrativas, como con las Teorías subyacentes correspondientes al pensamiento universal y específicamente a las Ciencias Sociales. Por ejemplo el *Objeto cognoscible* puede tener diferente significado para cada uno de las seis corrientes del *Compromiso Dinámico* en función de su propósito central respectivo, el enlace entre la interpretación que se le de o el significado que tome cada uno de ellos es de donde adviene la generación de conocimiento, sin obviar los encubiertos del poder; igualmente el sujeto que crea y aplica el conocimiento generado dentro de ese compromiso que adquiere con su contexto (fusión sujeto-objeto); del mismo modo visualiza los fenómenos presentados en la respectiva corriente dentro de su estructura cognoscitiva considerando la racionalidad o racionalidades presentes como guía de acción; de que manera las organizaciones aceptan el saber de sus miembros o si éste es reducido por el de la *organización* o se impone lo dialógico y el consenso, siempre acorde a la voluntad de poder.

3.2. Otros enfoques vinculantes.

Aunque específicamente, la presente investigación tuvo como objeto de conocimiento los fenómenos concurrentes en las Corrientes Administrativas agrupadas en el Enfoque del Compromiso Dinámico, no obvió otras Corrientes de corte Transdisciplinario y que están presentes en su trasfondo, tanto en su práctica discursiva, como en su práctica social, se hace necesario deslindar la vinculación entre la Teoría Administrativa con algunas de dichas producciones teóricas, entre ellas El Pensamiento Complejo de Edgar Morin (1986) y los referidos a la versión del enfoque organizacional cibernético propuesto por Stafford Beer (1987) sin obviar lo referente a la Tecnología de la Información (Andreu ,R.; 1996,1997) presente en el contexto investigado. Aunque no son el referente teórico principal, se consideraron dada la pertinencia de cada una de las mismas, por ello en los párrafos inmediatos se darán una breve argumentación de sus vinculaciones con el objeto de estudio respectivamente, en cuanto acontecimientos.

3.2.1. La Administración desde la perspectiva del Pensamiento Complejo.

El alcance en el pensamiento Administrativo, es tal como se vió anteriormente, que el autor Serieyx (1994), lo aprehende desde la óptica del *Pensamiento Complejo* de Edgar Morín (1990) quien predica un conocimiento global y transdisciplinario, que lleva a la permeabilidad entre las diversas ciencias. Igualmente pregona la sociabilidad entre el objeto y el sujeto en toda situación, que a pesar de estas posiciones diferentes, sin embargo, los une dicha situación, se tiene entonces entre otros: Empleados y Empleadores, Proveedores y Clientes, materia prima y proceso.

A criterio de Serieyx (Op. Cit.: 274-276), los postulados de Morín, sirven de fundamento para lo anterior al exponer su visión compleja del mundo y donde no se excluyen los diversos factores que conllevan a la generación del conocimiento:

Se necesita un pensamiento que reúna lo que está desglosado y compartimentado, que respete el todo diverso, reconociendo el uno, que intente discernir las interdependencias:

- Un pensamiento radical (Que va a la raíz de los problemas)
- Un pensamiento Multidimensional
- Un pensamiento Organizador y sistémico
- Un pensamiento ecologizado, que en vez de aislar el objeto estudiado, lo considere en y por su relación auto eco organizadora con su entorno cultural, social, económico, político, natural;
- Un pensamiento que conciba la ecología de la acción y sea capaz de una estrategia que permita modificar, anular, incluso la acción emprendida;
- Un pensamiento que reconozca que está inconcluso y negocie con la incertidumbre, especialmente en la acción, pues solo hay acción en lo incierto.

Este orden de cosas es lo que pudiera legitimar un discurso en un contexto actual donde su fundamento teórico realmente lleve a

cabo la interpretación y comprensión de los requerimientos del ser humano.

Lo difícil de todo ésto, es que hay que afrontar lo que se tiene, en la realidad, que es un océano de contradicciones, en ese sentido Morín (Op. Cit.:87) plantea algunas categorías conceptuales o herramientas que se pueden utilizar para entrar en el mundo de la complejidad, entre ellas propone contraponer al paradigma de exclusión por uno de inclusión que permita asociar o conjugar, llevando de esa manera a la obtención de una visión compleja para un mundo de igual naturaleza.

Dicho pensador exhorta a concientizarse en lo necesario de ubicarse en el pensamiento complejo, considera que es la mejor forma de civilizar el conocimiento, él critica al racionalismo por cuanto encierra a lo real en un sistema de ideas coherentes, pero parciales y unilaterales, ignorando que una parte de lo real es irracionalizable, y que la racionalidad tendrá por fin el diálogo con lo irracionalizable. Igualmente tal como lo ha ido planteando en sus diversas obras, enfatiza en la necesidad de sensibilizar a las enormes carencias del pensamiento y que un pensamiento mutilante va a conducir a acciones igualmente mutilantes. De igual forma “detecta” la patología contemporánea del pensamiento, que no es más que la *hiper-simplificación* que abstrae lo complejo de lo real, lo ideal se impone a lo que es real. Se instala así el doctrinarismo y el dogmatismo. En párrafos posteriores se tratarán de manera más detallada algunos aspectos relacionados entre los principios de la visión compleja con la gestión de las organizaciones y la manera como el pensamiento complejo se “inserta” en la discursividad del Pensamiento Administrativo, como se interpretan los enunciados morinianos en una estrategia Gerencial, como se van transfiriendo para la interpretación de las Prácticas Gerenciales, operacionalizándolas o instrumentalizándolas desde esta concepción o en otras palabras hay una incorporación a su planteamiento del discurso de la *Complejidad*, intentando incorporarla en su estructura cognoscitiva, para interpretar el resultado de la relación entre el sujeto y el conjunto de fenómenos implícitos en la realidad del objeto de conocimiento en el ámbito de las Ciencias Administrativas.

Lo planteado en el párrafo precedente se operacionaliza (dentro de la concepción del Pensamiento Complejo) bajo un esquema que Serieyx (Op.Cit.: 284) presenta como los principios operadores, para la Compleja Conducción de las organizaciones, que se enumeran a continuación:

- a. *El progreso por medio de la Coevolución creadora*: Implica que el progreso se logra a través del intercambio con el exterior, se nutre del entorno y lo nutren a su vez.

Esto se puede ir observando en las organizaciones a través de las siguientes prácticas gerenciales:

- Uso del Benchmarking
- Alianzas estratégicas con otras empresas.

Todo ello deberá conducir hacia un pensamiento multidireccional en el cual se unan competidores para aliarse en aras del provecho mutuo de experiencias y conocimiento.

- b. *El progreso por medio de las contraposiciones*: Unir antes que separar, redundará en una unidad que pese a contener el orden y desorden, considera todos los criterios posibles para una gestión gerencial que absorba la variedad generada en su momento en el sistema.

- c. *El crecimiento de la Organización tomando en cuenta la recursividad*. En la dinámica de su proceso organizacional la empresa se produce así misma.

Ahora bien, ésto radica en como se conduce dicho proceso para que la organización se reproduzca o se potencie cada vez más.

- d. *La respuesta Compleja*: Frente a la complejidad, las organizaciones deberán reducir sus complicaciones, buscando optimizar esta situación cambiando sus estructuras de funciones a procesos, lo cual se traduce en la horizontalización (Downsizing), reforzado además por la integración en red a través de las Técnicas de Información y Comunicación (TIC'S).

Esta integración también se puede observar con el uso del Just in Time sobre todo con respecto al manejo de Existencias (Relación Proveedor - Cliente) y el concepto de optimización en los procesos.

e. *El holograma*: El plan que servirá de dirección. Si se parte de la concepción del todo, se responderá mejor a los requerimientos del entorno.

Entonces se tienen tres elementos:

- Algo que nos contiene: La Empresa
- Algo que nos une: Valores y Cultura Compartida.
- Algo que nos impulsa: La dirección, el líder.

f. *La gestión de la Variedad*. Los múltiples e infinitos problemas que toda empresa enfrenta, así como los cambios que se dan en su entorno: Científicos y Tecnológicos, conlleva a una concienciación de gerenciar la Variedad con Variedad de mayor intensidad, lo que se alcanza, siempre y cuando el gerente tenga una visión compleja.

Esta vinculación del Pensamiento Complejo con las Organizaciones a través de los prenombrados Operadores, se sustentan en aspectos que van desde el carácter de complejidad de las organizaciones en las últimas décadas, hasta el concepto del sujeto como elemento inseparable del objeto, ubicándose en un plano referente a la relación sujeto-objeto desde la perspectiva emergente desde la óptica posmodernista. Sin embargo se hace la acotación que al respecto plantea Luis Montes (1996):

Lo novedoso de la discusión actual sobre el fin del sujeto, es que ella se sitúa en el seno del debate general sobre el fin de la modernidad. En tal sentido coincidimos con Hans Sattelle. No obstante hay que añadir que esta discusión presenta dos rostros: Del lado de algunas corrientes posmodernas al anuncio de la muerte, del otro lado (y más allá de las corrientes intersubjetivas), al anuncio de su regreso o al replanteamiento de su presencia permanente. (p.326)

En este sentido, se plantea también el enfoque antropológico donde se considera (Martín, G.;1996) que:

El sujeto es el resultado de la producción de la estructura del texto y los individuos ceden su lugar a los textos (sistemas de parentescos, mitos, procesos de intercambio) que pasan a ser considerados como los verdaderos sujetos hablantes y que se encuentran también compelidos al uso de artificios retóricos en los que insiste mucho el postmodernismo antropológico, y al juego de estrategias de poder. (p.223)

De ese modo se aclara brevemente el significado de sujeto desde las diferentes perspectivas contemporáneas en razón de su mención a este nivel de realización de la actividad investigativa y que tal como se dijo con anterioridad es material de desarrollo en el transcurso de la investigación.

En esta disímil visión del sujeto, es uno de los tantos que se observan en este debate acerca del significado del Sujeto y que en virtud de la concepción *moriniana* de la unicidad sujeto-objeto, se consideró oportuno para evidenciar la transversalidad entre los conceptos administrativos y la *Complejidad de Morin*. Inclusive si se hace un recuento de los diversos postulados de las diferentes Escuelas que conforman el ya mencionado enfoque del Compromiso Dinámico, se puede observar que todos ellos confluyen a la absorción o control de las interacciones (variedad) *-característico de un contexto complejo-* que se han generado a partir de esa gran ruptura epistemológica en los saberes expresada, como ya se dijo, en la transición hacia la Sociedad Post-industrial o Informacional.

En los párrafos precedentes se hace una especie de conjunción entre los diversos principios generales de la complejidad, con las características de las actuales corrientes del pensamiento administrativo y los denominados principios operadores de la gerencia compleja, dando así una visión de cómo en las prácticas gerenciales actuales, recogen una manera de actuar conforme al enfoque complejo y esa transversalidad en el Discurso.

Sin embargo es importante considerar las diversas implicaciones que este modo de pensar trae para las organizaciones (elemento esencial en las diferentes corrientes del pensamiento Administra-

tivo). Por ejemplo el dialogismo permanente presente en esta área de Conocimiento, es signo de la universalidad de esta concepción y una vez ya introducido dentro de esta visión no hay regreso y se inicia una transformación en cadena, que va del individuo a la organización y viceversa.

En este ámbito, se observa como se contraponen misiones de las organizaciones con estrategias convergiendo así:

- Normativa y consenso.
- Liderazgo y poder de la gente.
- Globalización y localización.
- Contexto interno y Entorno.

Es importante recalcar en la necesidad de poseer un mayor nivel de variedad de lo que se está gerenciando, cumpliéndose así la prenombrada ley de Ashby. En este sentido se tiene que la variedad es una medida de la complejidad. El individuo o ente directivo debe de enriquecer su saber y práctica en tal medida que pueda equiparar o sobrepasar la variedad que despliega el sistema sobre el cual opera (Individuo, grupo, organización, comunidad, sociedad, y cualquier otro elemento). En esta transferencia de paradigma y conexión de significados es cuando se da la producción de conocimiento, expresada en el discurso.

Esta manera de ver a las organizaciones como componente u objeto en las diversas Teorías Administrativas lleva a un plano mas particular que es su necesidad de ser entendidas inclusive desde la perspectiva del lenguaje, pudiendo ser a través del uso de distintas modalidades entre ellas la Metáfora (Morgan, G.; 1998), implicando ésto un modo de pensar o ver, lo cual va más allá de la simple comprensión.

Se considera que en esa confluencia de significados productos de la interpretación de los emergentes postulados teóricos de la Administración, principalmente a través del lenguaje, se ha conformado el discurso sobre lo legitimado en la práctica. En estas circunstancias, la metáfora va a servir de amplificador del lenguaje queriendo llegar mucho más allá de lo que se dice en un momento determinado, logrando en el interlocutor su apreciación desde el sentido del interés que los ha llevado a dialogar.

La metáfora, como lenguaje de la complejidad, en las organizaciones da pie a la innovación, a la creatividad, a la reinención, por cuanto provienen de la subjetividad profunda de quien la enuncia. Se lleva dentro de esa interioridad la acumulación de valores y convicciones que se convierten en controladores de sus comunicaciones y cuando se recurre al isomorfismo, al analogismo, se expresan las convicciones, si se puede decir mejoradas de la percepción del Mundo. Es pues expresión de las rupturas de paradigmas donde se enfatiza esa comunicación sujeto-objeto.

En el desarrollo del presente trabajo se muestra en que medida el discurso manifiesta esas rupturas epistemológicas notadas en las diversas connotaciones del lenguaje y de las acciones como elementos generadores de conocimiento en las Ciencias Administrativas.

3.2.2. La Cibernética y la Tecnología de la Información: ¿Enfoques enriquecedores para la Administración?

Del mismo modo, no se pueden obviar *-dentro de este estudio de las Teorías Administrativas-* unos enfoques que si bien provienen de otras disciplinas, han abierto un estadio en el trasfondo de la misma, tal como lo ha hecho el pensamiento complejo. Esto va referido a la cibernética o el enfoque cibernético en la gerencia además de considerar igualmente el concerniente al movimiento de la Tecnología de la Información. En esta confluencia de Enfoques Teóricos, resulta importante el considerar la relación existente entre la metáfora y el lenguaje, y ellos a su vez en el enriquecimiento de su Discurso, todos ellos elementos inseparables en la generación de conocimiento. Es precisamente su uso combinado que ha ido permitiendo la integración de corrientes con orígenes tan relativamente disímiles como las que conforman el mencionado *Enfoque del Compromiso Dinámico*.

3.2.2.1. El aporte del Enfoque Cibernético (Stafford Beer).

Cuando se habla del enfoque cibernético en el campo de la Administración, viene referido al concepto de la *Ciencia de la Organización eficiente* (Beer, 1987: 46). En él es importante considerar los siguientes elementos que conllevan a su uso en las organizaciones:

En el ámbito de diagnóstico, este enfoque permite hacer un análisis estratégico, se sugiere su uso junto con otras prácticas gerenciales ya mencionadas en el presente trabajo. Para nuestros efectos en relación a esta corriente, tomamos en cuenta los siguientes aspectos:

- El metasistema deberá convertirse en un sistema proactivo que asegure la generación de variedad capaz de absorber la que originen los diversos sistemas que lo integran.
- Esa regulación de variedad proyectará una imagen adecuada de las diversas áreas de la organización, facilitando su ingreso o aceptación en el mercado donde compiten por el valor que agregan, que traducido en lenguaje cibernético no es más que el potencial que refleja una empresa para absorber variedad.
- Propiciar el desenvolvimiento óptimo de las diferentes funciones de cada sistema con una instrumentalización de los principios básicos del pensamiento complejo: dialogística, recursividad y lo hologramático
- Es esencial el fomento de la cultura de la eficiencia y de la eficacia, para su aplicación o uso. Si se hace un isoformismo con el cuerpo humano, para el desarrollo de una existencia equilibrada por parte de la persona, es necesario que esté en buenas condiciones de salud, es decir este sana. Igualmente las instituciones deberán estar organizacionalmente sanas, para así poder generar la variedad requerida y absorber la variedad que se origine en las interacciones de sus sistemas.
- Deberá hacer mucho énfasis en las funciones del sistema de servicios. Hay que recordar que se está en la Era del servicio, en ella, el usuario deberá tener asistencia y apoyo antes, durante y después del servicio, por lo tanto es de vital importancia para la regulación de la variedad.
- Crear la cultura en la que el papel de los directivos de las organizaciones en los diversos ámbitos sea tal como lo enuncia Mariña (Op. Cit.:213): *“Detectar la inestabilidad de lo que pretende gerenciar”*.

Quizás ya todo esté dicho en cuanto a los escenarios que esperan los futurólogos para las organizaciones, entre eso está el tradicional concepto de la organización: es un todo, con sus partes y sus interrelaciones y con el mismo todo, éste quizás ha sido enseñado y aprendido en las Escuelas de Gerencia, así de sencillo y con un superficial enunciado de que se trata del enfoque sistémico. Aquí hay algo más, en pocas palabras se refiere al concepto de complejidad y éste a su vez arrastra a otros conceptos que conjuntamente servirán para gerenciar las organizaciones del futuro (ya presente). De esta forma se usarán definiciones (aportes) provenientes de la Cibernética, y es cuando, tomando algunos enunciados de Stafford Beer (Op. Cit.: 54) y de las interpretaciones de Manuel Mariña (Op. Cit.: 202) se muestra en que medida pueden contribuir con la invención y reinención de organizaciones complejas.

Dentro de la óptica de dichos autores se enumeran tres principios esenciales para las organizaciones (Mariña, Op. Cit.):

- La Variedad dentro de un sistema tiende a igualarse, pero su diseño y control debe implementarse de manera tal que minimice los perjuicios sobre el patrimonio de la institución.
- La capacidad que debe tener el sistema para darle salida a un nivel de variedad equivalente a la máxima demanda a la cual puede ser sometida.
- En la Comunicación de un sistema y otro, el transmisor y el receptor no siempre hablan el mismo lenguaje, lo cual requiere de un codificador o un decodificador para facilitar esa mutua interpretación, es lo que se denomina transducción. (p. 192-202)

Estos postulados se ven como muy concretos, sin embargo son la base de la conformación de organizaciones complejas con la concepción del aporte del enfoque cibernético exhibiendo su cuota de aporte al Pensamiento Administrativo en cuanto a la conformación y enriquecimiento de su Discurso.

Tal como se dijo en párrafos precedentes, es inevitable referir que es tal su inherencia de este último enfoque en la Administración que algunos autores consideran que se enmarca perfectamente

dentro de la denominada metáfora del cerebro (Morgan, G, Op. Cit.; p.67), haciendo una comparación analógica entre la caracterización del cerebro humano y la organización.

La integración evidente a la discursividad de la Administración de este enfoque pudiera palparse entre otros por los siguientes aspectos:

- Aportaciones a la comprensión del aprendizaje organizacional y de la autoorganización.
- Establecimiento de misiones organizacionales en referencia a lo no deseado (nocivo), a ser evitados más que en los objetivos a alcanzar (Tradicional).
- Propiciamiento de un medio que pueda llevar más allá de la racionalidad limitada, característica de muchas organizaciones actuales.
- El uso de las técnicas de la información y comunicación, dan pie a la conformación de las organizaciones complejas.

Esto sin embargo requiere considerar la realidad que generalmente se da: los conflictos entre las exigencias de aprendizaje y el poder, su control y distribución, la emergencia de paradigmas, decisiones adecuadas como forma real de adaptarse a las nuevas estructuras organizacionales y tomando en cuenta factores tecnológicos políticos y sociales que involucran, a la gestión de organizaciones complejas y en consecuencia una continua generación de conocimiento, notoria en su discurso, todo ello presente en la característica relación sujeto-objeto, inmersa en los nuevos enunciados discursivos y paradigmáticos, en las rupturas epistemológicas patentes en ese contexto de transición hacia la Cultura Posmoderna y la Sociedad Post-industrial o la Sociedad Informacional.

3.2.2.2. El soporte de la Tecnología de la Información:

Los Grandes Cambios de paradigmas gerenciales van a la par de los tecnológicos, cada día la administración y la tecnología se hacen mutuamente incluyentes y complementarios, ésta última forma parte

de ese cuerpo de fenómenos, donde está inmerso su sujeto cognoscente y por su alto nivel de recurrencia en su práctica discursiva, se considera inherente en su componente epistemológico. Igualmente la incidencia de la relación ciencia y técnica y su uso como instrumento ideológico de dominación. De la misma forma se destaca su papel en la práctica social, ejercida en la Administración a través de la Acción Gerencial. En los párrafos siguientes se esbozan las características evidentes de la transversalidad que soportan a esta corriente transdisciplinaria (la gerencia de la tecnología de la información) de primer orden en las últimas, presentes y próximas décadas que van desde lo referente a los Sistemas de Información, así como las estrategias de las empresas, hasta la Tecnología de Información, conceptos que de una u otra forma van siendo inherentes a la discursividad de las Ciencias Administrativas en el contexto que se estudia.

El sistema de información de una empresa se traduce en la coordinación de flujos y registros de información necesarios para llevar a cabo las funciones de una empresa determinada de acuerdo con su planteamiento o Estrategia del negocio.

Sobre la base de lo planteado por Andreu, R. (1996: 46) se puede deducir que el Sistema de Información de una empresa deberá estar al servicio de su misión, no es independiente de sus objetivos, es interdependiente con todos y cada uno de los otros sistemas de la organización.

En esa misma orientación es esencial considerar las tecnologías que se usan en la implementación de los Sistemas de Información.

Los Sistemas de Información (S.I.) y las tecnologías de la información (T.I.), deben usarse coordinadamente evitando los extremos peligrosos, ésto fue lo que plantearon algunas organizaciones en el marco del Y2K, en cuanto al uso indiscriminado (no selectivo) de la tecnología sin prever los riesgos, en cuanto al modo delicado y estratégico de gerenciar este componente esencial para el acometimiento de empresas en el presente y en el futuro.

Muchas operaciones se siguen haciendo tradicionalmente pero con nueva tecnología o por otra parte cambiaron el modo de hacer las cosas por cuanto la tecnología así lo exige, sin considerar si el cambio tiene sentido desde la perspectiva de los S I.

La incorporación de la tecnología de la Información a los S.I de una empresa no afecta solo a los S.I, sino que afecta a todos los demás sistemas o dimensiones: Control, Estructura Organizativa, entre ellos. Y entonces de allí lo necesario de coordinar los avances en diferentes áreas para que se realice un proceso armonioso en conjunto, convirtiéndose así en un proceso de aprendizaje organizacional.

Se puede decir, si se toma en cuenta lo planteado por Andreu (1997:235), que actualmente las empresas en sus programas de cambio cuidan entre otras las siguientes condiciones:

- Satisfacción del cliente
- Enfoque sistémico
- Aceptación de los T.I. como palanca de cambio y de apoyo.
- Orientación hacia las personas: Desarrollo y Autonomía, cambio de actitudes.
- Flexibilización de las organizaciones

Estos cambios pudieran ser de mejoras continuas (no radicales) o de Reingeniería (radicales). Dándose uno u otro, todo proceso de cambio lleva como elemento principal el aprendizaje que proporciona, con esas consideraciones, implicando una transversalidad palpable y per se con las diferentes corrientes del *Enfoque del Compromiso Dinámico* en lo que respecta a su práctica discursiva, dentro de los términos de las estructuras de poder constituidas. Tanto así que estas acciones de cambio se orientan hacia el nivel individual, organizativo y de negocios debiendo enmarcarse dentro de un Plan Estratégico y en cada uno de sus elementos influyendo de esta manera en cada uno de los subsistemas de la organización, en otras palabras la Tecnología de la Información va inherente en el Pensamiento Administrativo en la Sociedad Informacional, constituye los eslabones de las nuevas estructuras organizacionales e implícito en su discurso.

El uso de las técnicas de Información y Comunicación (TICs), es un requisito para que una organización pueda insertarse en la glo-

balización. De una u otra forma la mayor parte de las instituciones, tienden a adecuarse a los procesos de tecnologización y digitalización, (es un proceso irreversible). Pero ésto conlleva a mayores exigencias desde el punto de vista del nivel educativo del componente humano y al uso de un mayor requerimiento de plataforma tecnológica.

En ese sentido, expertos entre ellos Nakauchi (1997:90), opina que los centros educativos, más que formar Recursos Humanos para unos procesos específicos de producción, deben de ser educados para optimizar su contribución a la sociedad, ello involucra su formación para el futuro, incluyendo su educación tecnológica.

Desde otra perspectiva también se ha planteado que la tecnología se ha desviado de su fin último que vendría a ser la prosperidad y bienestar del ser humano, para convertirse sencillamente en instrumento de materialización ideológico de dominación.

En cuanto a la Administración es innegable que el componente Tecnológico es un elemento que va aportar un alto valor agregado a su discurso, por cuanto estará presente en las diversas corrientes del Enfoque en estudio, tal como se ha expresado.

CAPÍTULO IV

Análítica Interpretativa de los principales enfoques teóricos del pensamiento administrativo que emergen en los últimos treinta años.

4.1. Características del estudio realizado.

La presente obra, tiene una connotación enmarcada en una perspectiva interpretativa, dentro del paradigma inductivo-interpretativo en una concepción hermenéutica, por lo cual la metodología seleccionada se considera una de las mas adecuadas para lograr su realización dada su naturaleza.

Es una investigación eminentemente Teórica enmarcada dentro de la perspectiva cualitativa.

Se considera de este tipo por cuanto se aborda y analiza un área problemática *-con su debida delimitación-* por medio de una indagación y revisión de naturaleza teórica realizada con gran profundidad y de una manera sistematizada a través del uso de fuentes documentales, y tal como se dijo, los enunciados y análisis que se tomaron para desarrollar la presente investigación provinieron principalmente de la descripción hermenéutica de la información relacionada.

Con respecto a la hermenéutica, Barros (Op, Cit.:4) la define como la teoría y la filosofía de la interpretación del significado, agrega que inicialmente se le identificó con la comprensión e interpretación de textos, tal como ya se ha mencionado, últimamente su ámbito también se ha extendido, cuando se le comienza a con-

siderar como una actividad, la cual pueda permitir que se alinee la búsqueda de significado en virtud de la palabra escrita o que por el carácter de su distanciamiento, cultural o histórico hable nuevamente, en lo que concierne a esta obra en base a la construcción del sentido holístico de la Administración.

En consecuencia se considera lo referente al consenso sustentador dado en y por medio del lenguaje y que es el sustento de las nuevas organizaciones.

Se considera a la hermenéutica como la vía idónea o adecuada para abordar un estudio interpretativo en función de su perfil multisentido, que permite la inclusión de la intersubjetividad como herramienta de análisis, y que admite el carácter de rigurosidad requerida en los procesos de comprensión, interpretación y aplicación.

En ese sentido, Gadamer enfatiza la inherencia de la Hermenéutica en el ser humano (Op.Cit):

Es la herramienta de acceso al fenómeno de la comprensión y de la correcta interpretación de lo comprendido... comprender e interpretar textos no es solo una instancia científica, sino que pertenece con toda evidencia a la experiencia humana en el mundo. (p.23)

Se busca entonces comprender la acción humana en las organizaciones, tomando en consideración la transición hacia una cultura Posmoderna y hacia la Sociedad Informacional o Post-Industrial o Contexto Emergente, lo cual está demostrado por las evidencias de sus características y es aquí donde se aprecia lo hermenéutico.

Dentro de la dinámica administrativa, se llega a la concreción del círculo hermenéutico que no es más que el proceso de intercambio recurrente entre observaciones, presunciones (Interpretaciones tentativas), expectativas y verificaciones de datos nuevos y evaluaciones, que dan acceso a nuevas interpretaciones que comprenden más aspectos.

A través de ese proceso hermenéutico, el autor (Interprete), ha buscado realizar su estudio principalmente, a través de la comprensión y la interpretación del discurso de las corrientes que conforman las Teorías Administrativas dentro del *Enfoque del Compromiso Dinámico* y que se evidenciaron en la década de los años setenta. Para

estos efectos se toman principalmente para este análisis los siguientes autores con algunas de sus obras más representativas de su discurso sin obviar otros importantes autores que también han enriquecido el pensamiento administrativo en el período señalado:

En primer lugar a *James Stoner, Edwar Freeman, y Daniel. Gilbert (1996)*, quienes a través de su obra *Administración*, presentan un compendio actualizado de las Ciencias Administrativas, con un breve análisis histórico correspondiente a las Escuelas Tradicionales y posteriormente enuncian el denominado *Enfoque del Compromiso Dinámico*, en el cual se enuncian las áreas temáticas correspondientes a las diversas corrientes que fundamentan a su vez los diferentes cambios en el pensamiento Administrativo reflejados en las prácticas gerenciales actuales. El enfoque mencionado sirvió de principal inspiración para la presente obra, fue el referente base para delimitar las teorías que se analizaron.

Por otra parte, *E. W. Deming, en Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis (1989)*; es considerado un genuino representante de la corriente correspondiente al *Movimiento de la Calidad Total*, que también conforma al presente enfoque en estudio. Este autor en esta obra rinde cuenta de los requerimientos de acciones y esquemas mentales orientados a la Calidad dentro de ese proceso de cambios y en los cuales la calidad pasa a ser mas bien una filosofía de la vida, un modo de ser y estar. Su lenguaje y significado están presentes en las diferentes corrientes del *Enfoque Administrativo en estudio*, por lo que se resalta su importancia en esta investigación por su aporte en la construcción de su discurso.

Del mismo modo *Michael Hammer y James Champy, En Reengineering the Corporation: a manifesto for Business Revolution (1993)*, proponen la creación y re-creación de las organizaciones a partir del diseño o rediseño de los procesos dentro de ese contexto dinámico, cambiante, donde nuevas formas organizacionales ceden paso a la creatividad y al en-poderamiento. Es la fuente por excelencia de la corriente *de la Invención y Re-invención de las Organizaciones dentro del enfoque* de la Administración en estudio.

A su vez *Thomas Peters y Robert Waterman*, por medio de su obra titulada: *En búsqueda de la Excelencia* son de utilidad para el análisis discursivo de la corriente de la Ética y Responsabilidad

Social en cuanto a la generación de conocimiento implícito. Dentro del texto de su contenido se vinculan los diversos valores que mueven a las personas exitosas en las Organizaciones, propiciando la conformación de una cultura sustentada en valores excelentes que a la larga llevarán por igual ruta a las mencionadas organizaciones, estableciéndose de esa manera un entrelazamiento entre los valores de sus miembros, la cultura del contexto dinámico y complejo. en el cual se encuentran e interactúan que influyen en dichos valores.

En lo concerniente a la corriente de la *Cultura y del Pluriculturalismo* se toman diversos autores entre ellos **Stoner (Op. Cit.)**, **Morgan G. (1998)**, **Nonaka y Takeuchi (1999)**, **Torres W. (1999)**, **Malavé (1997)**, **Márquez (1997)**, entre otros, quienes de una u otra forma presentan planteamientos relacionados con la diversidad cultural, haciendo énfasis en su pertinencia para el logro organizacional en un mundo altamente competitivo y globalizado. Dentro del enfoque de las Ciencias Administrativas en que se hace el presente estudio, los aportes de los mencionados autores son una referencia importante en el discurso bajo esta perspectiva global y local, en una idea para una mejor comprensión de la gerencia de la diversidad cultural y en consecuencia una óptima gestión administrativa.

Por su parte **Porter, Michael**, principalmente en su obra: *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (1982) establece la influencia de los gerentes en el entorno las organizaciones, en sus múltiples roles de aliadas, contricantes, clientes, proveedoras, y muchos más. El entorno en un mundo tan dinámico, puede ser el resultante de esas influencias de las interacciones llevadas a cabo por los gerentes. La corriente que enriquece al pensamiento administrativo desde la óptica de los *Nuevos Entornos Organizacionales*, tendrá un fuerte basamento en los postulados de Porter y por ello su importancia para considerar la generación de conocimiento administrativo evidente en su discursividad.

En otro sentido, **Kenichi Ohmae**, en *El Mundo sin Fronteras: Poder y Estrategias en la Economía Entrelazada* (1992). Expone su percepción de la desaparición de las fronteras económicas nacionales tradicionales y la nueva situación, producto de la emergente sociedad informacional. Plantea entre otras cosas, a nuestro modo de ver, que dentro de ese enmarañamiento producto de las infi-

nitias interacciones facilitadas por la tecnología de la información, la acción gerencial va encaminada a satisfacer los requerimientos de los clientes, asumidos como ciudadanos mundiales y equidistantes de sus organizaciones proveedoras, estableciéndose una relación estrecha entre los consumidores y la dirigencia organizacional al elaborar sus planes, por cuanto la competencia está en lo mismo. Es una excelente fuente para el análisis discursivo de la corriente de la globalización desde la óptica del Enfoque tornado como referente.

También se incluyen los grandes debates del pensamiento universal por lo que también se hizo necesario tomar en cuenta los postulados de diferentes pensadores para sustentar el basamento teórico respectivo, al igual que fue relevante y necesario la revisión de otros autores, en cuyas investigaciones y publicaciones, realizadas con carácter crítico y transdisciplinario, se encuentran elementos importantes que considero vinculantes al objeto de la presente obra.

El uso en este estudio del método hermenéutico, no es solamente como una herramienta de análisis de lenguaje o de textos, sino también para determinar el alcance de un modelo interpretativo sobre las teorías Administrativas.

En ese sentido Miguel Martínez (1999), señala la pertinencia del uso de la hermenéutica dentro del método investigativo en relación al significado de la información o datos obtenidos en una investigación: "...De aquí nace la necesidad de recoger los datos ubicados siempre en su contexto y la importancia de recurrir a una *técnica hermenéutica*, para interpretarlos, debido a que su significado permanecería oculto ante un análisis meramente positivista..." (p.59)

En esta cita, se justifica la sistematización de la hermenéutica como elemento inherente de la investigación, muy especialmente si se ubica en la perspectiva interpretativa.

De la misma forma Delgado y Gutiérrez (1998), expresan sus consideraciones en lo concerniente a un modelo hermenéutico en la interpretación de textos:

Tiene que ver con el análisis en profundidad de un texto. Digamos, de modo descriptivo, que mientras en otras formas de análisis uno mira quien produce el relato, que sentido tiene el cuando y

el porque de este hecho, a quien llega, cual es su circuito, en el análisis hermenéutico –como en el análisis estructural, pero no extensiva sino intensivamente- hay un centramiento en el texto mismo. (p.270)

De ese modo para los efectos de esta investigación, el aporte principal proviene precisamente de la interpretación del análisis epistemológico en el marco de su discurso. Pudiera decirse que el interpretar es un intento para construir un discurso, es decir que se busca establecer la relación entre Episteme y Discurso, en otras palabras: trata acerca de la vinculación entre el Discurso por su parte y las reglas o consideraciones que lo guían o características con un origen común que lo rigen en un período determinado. Estas reglas o características generan el Discurso en un momento determinado y construyéndolo, simultáneamente origina conocimiento. En el caso de esta investigación se interpreta buscando el significado de enunciados claves en las diferentes corrientes del Pensamiento Administrativo en el contexto mencionado a la luz de las Teorías que las sustentan. En este proceso se busca responder: *Cómo, dónde y cuándo.*

Para fines de definir lo concerniente a la operacionalización hermenéutica explicaremos lo referente al círculo hermenéutico, el cual para su ejecución, se desglosa en tres momentos:

1. *La comprensión:* Busca la explicación del sentido supuesto, aprehendiendo o tomando los hechos descritos, pero sometiendo sus opiniones previas que le son concernientes dentro de una óptica de legitimación, referido ésto a su origen y validez.
2. *La Interpretación:* Unifica lo planteado por el texto y la percepción del interprete en el cual este ultimo es un experto del juego del lenguaje, referido a los enfoques de las teorías Administrativas en el período mencionado.
3. *La aplicación:* La validez de lo que se pretende realizar solo se puede comprobar en el contexto del saber práctico dentro de la vida real y Cotidiana, en el caso del presente trabajo de investigación, va referido a las teorías Administrativas difundidas a partir de la década de los años setenta.

En esta situación el método ha sido usado para la comprensión y la adecuada interpretación de lo comprendido. Este interpretar no es sólo un paso de un proceso o instancia de corte científico sino que es inherente a la acción humana, llevando a la creación discursiva de las Ciencias Administrativas. Es de hacer notar que algunas de las fundamentaciones de este aspecto metodológico se hacen en lo propuesto por Gadamer (1988) a lo largo de su obra *Verdad y Método*. No obstante, es oportuno el señalamiento de Habermas (Op. cit.; p. 18) en el sentido de un encuentro fructífero, entre *Hermenéutica y Dialéctica* por cuanto ambas giran en torno al ser humano y que en ellas el objeto de análisis es la práctica social y la orientación que buscan es la afirmación ético-político del pensamiento (De Souza, M.C., 1997:190).

Tomando en cuenta el método que se utilizó en la elaboración de este trabajo, se puede decir que su finalidad vino a ser, como fue, ha sido, es y pudiese ser *el proceso de formación, desarrollo, consolidación del pensamiento administrativo*, su sustento epistemológico. Todo ello hasta encontrar el sentido holístico de la Administración dentro del plano de discusión en las megatendencias en el cual se ha desenvuelto.

El uso de la hermenéutica como medio de interpretación, puede considerar a la experiencia histórica o historicidad concreta de cada quien. Ahora bien es interesante conseguir a partir de donde la razón hace historia porque sería como palpar un juego reflexivo, los niveles de sentido de la razón, para descubrir la amplitud o no del objeto de estudio.

Por lo tanto se recalca que se ha intentado determinar los márgenes de un determinado modelo interpretativo, en el caso que atañe al presente estudio a las Ciencias Administrativas, ésto ha permitido dilucidar acerca de un proceso metodológico en búsqueda de significados para el objeto de estudio. Estas apreciaciones conllevan a buscar el significado a partir del sentido.

Por otra parte se enfatiza que la importancia del uso de la Hermenéutica en este tipo de estudios (y particularmente éste estudio, según su autor), y tomando en cuenta a diversos autores, entre ellos, De Souza, Op. Cit., Schvarstein, Op. Cit.; Castillo (1992), viene dada por los siguientes aspectos:

- Ubica en lo textual todo lo que viene de la actividad humana.
- Tal como lo ha dicho en éste y otros trabajos de investigación el autor de esta obra, da la posibilidad de acceder a un modelo interpretativo que permita el conocimiento de las Ciencias Administrativas.
- Por otra parte, se implementó de cierta manera el binomio Semiótica-Hermenéutica, porque toda información cultural está referido a la lingüicidad, ésta a su vez es un hecho social. Desde esta óptica el pensar está supeditado a la gramática y está a su vez como modelo de estructura interpretativa en la que se usan la Semiótica y la Hermenéutica en este caso referida al saber Administrativo.
- Enlaza realidades: Va a expresar las experiencias a lo largo de la historia, referida a las Ciencias Administrativas, dentro de un contexto de transición hacia la Sociedad Post-Industrial.
- Conformar el pensamiento: A través de la explicación de esa experiencia, tal como lo ha planteado Schvarstein (1998:189), es inherente en virtud que el conocimiento de la organización ha sido abordado desde diversas disciplinas y que ninguna puede apropiarse de ese saber.
- Articula discursos: Examina explicaciones y experiencias. Traduciéndose esto en la conformación y enriquecimiento del marco teórico de las Ciencias Administrativas.

Esto no ha sido una tarea simple, por cuanto de los exámenes de explicaciones y experiencias, sus conclusiones se traducen en convergencia de distintos argumentos, nociones, juicios, modelos, métodos de intervención y de validación sobre un mismo objeto, se opera sobre ese objeto al unísono, pero se construye de manera diferente (es uno de los aspectos comprometidos en la presente obra).

Aquí es donde entran en juego los conceptos de interdisciplina, multidisciplinariedad para llegar a la transdisciplinariedad (Schvarstein Op. cit), la cual implica que el contacto y la cooperación en las diferentes disciplinas, terminan por adoptar un mismo método de investigación o para discutir de forma más general, el

mismo paradigma, es importante aclarar que las diversas disciplinas tienen disímiles fundamentos epistemológicos, es decir con un paradigma de compartimentos de estadios separados tal como se han difundido los Saberes en los Centros de Enseñanza.

4.2. Desarrollando la presente obra.

Con el uso de las diferentes técnicas de Análisis de las fuentes documentales, el estudio se realizó con la revisión de los diversos enfoques teóricos sobre el Pensamiento Administrativo referidos a las corrientes que conforman el Enfoque del Compromiso Dinámico, en el contexto de la Sociedad Informacional, así como los referentes teóricos subyacentes, con el fin de profundizar el conocimiento sobre el contexto del objeto de estudio, simultáneamente se fué construyendo la herramienta metodológica para su paulatino abordaje, tomando en cuenta para efectos de su corroboración estructural lo que plantea Miguel Martínez (Op. Cit.; 1999:180) como la *Triangulación* de diferentes fuentes, de diferentes perspectivas teóricas, de diversos observadores, de distintos procedimientos metodológicos, entre otros.

Para detallar lo anteriormente expuesto, se toma como referencia algunos aspectos planteados en relación a la propuesta interpretativa en la investigación cualitativa por parte de De Souza (Op. cit.:186). Dentro de esa idea, se aprehendieron los supuestos metodológicos de la hermenéutica para las Ciencias Sociales (reformulados por Habermas, en medio de su debate con Gadamer), con el objetivo de hacerselo extensivo a las Ciencias Administrativas:

- El intérprete o investigador, aclara en concierto con las interpretaciones de la comunidad científica en las Ciencias Administrativas en primer lugar el medio o contexto de los actores sociales que aportan modalidades de texto para el proceso hermenéutico en el estudio que se realiza.
- En segundo lugar, el autor de esta obra, percibe el momento cronológico en el cual fueron elaborados los textos seleccionados para su comprensión e interpretación de sus significados.
- Se escudriña la intencionalidad o el fondo de los postulados de algunos autores representativos de las Teorías Adminis-

trativas enmarcadas en el Enfoque del Compromiso Dinámico, así como sus motivaciones.

En síntesis es una secuencia heurística, que parte de lo arqueológico, pasa por lo epistemológico con carácter fundamental, pero asume lo hermenéutico como lo inminente del sentido, para entender las Teorías Administrativas, haciendo luego el esfuerzo para retornar a lo genealógico, para dejar las bases de la reflexión administrativa con un carácter crítico permanente, como palanca epistemológica con la cual impulsar la revisión, construcción y reconstrucción de estas Teorías acorde con la dinámica presente en el nuevo contexto.

4.3. Los parámetros epistemológicos (planos enunciativos)

El esfuerzo investigativo, se orienta hacia el componente **Epistemológico**, *el cual responde al estudio de la generación de conocimiento; enunciados para determinados momentos históricos, sustentados con diversos argumentos y enfoques científicos y filosóficos, asociados o vinculados a sucesos, lo cual permite conceptualizar o conocer de manera sencilla y clara un saber determinado, estableciendo un contraste entre ese saber existente y el que puede generar*, referido al Pensamiento Administrativo en el contexto señalado.

Se trata de instrumentar una hermenéutica administrativa en la cual como proceso de investigación se evalúan las teorías que convergen en el *Enfoque del Compromiso Dinámico* para reconstruir los aportes significativos cual enunciados de los avances del papel de la Ciencia Administrativa en este momento inédito de la globalización, lo cual es importante develar porque sus epistemologías discursivamente forman parte de la episteme dominante.

En este sentido práctica discursiva y formación de enunciados son un conjunto que pasa por la episteme para ordenar la arqueología de las Ciencias Humanas. Hay quienes afirman que tal esfuerzo no pasó más allá de *Les mots et les choses* (Las palabras y las cosas...; Foucault; 1999). Pero se busca dar con los efectos del poder que circulan en los enunciados científicos, el régimen interior del poder no quiere de momento explicarlos, su hilo conductor, el mismo título

de la mencionada obra foucaultiana lo da: como el saber crece en la relación palabras-cosas. Según que espacio de orden se ha constituido el saber en el fondo de un *a priori histórico* y en que *positividad*. Del campo epistemológico hay que sacar la episteme bajo sus condiciones de posibilidad y no de su supuesta creciente perfección. La episteme define las condiciones de posibilidad del saber. A los fines de esta obra también se asume la *práctica discursiva* y la *formación de enunciados* como conjunto que pasa por la *episteme* para ordenar la arqueología de los discursos administrativos en el sentido de la performatividad obligada por el malestar de la globalización de la economía como fenómeno inédito del devenir representativo, de cómo las cosas se deben nombrar y redefinir en las gestiones y en medio de sus condiciones de posibilidad encontrar el sentido de la administración como ciencia y no como mera *ingeniería administrativa*. Porque una Construcción Teórica en Administración exige *epistemológicamente* y *epistémicamente* poner en orden el lugar de la ciencia administrativa y el lugar de la *ingeniería administrativa*, pues se ve como ésta ocupa el lugar de aquella en los procesos de producción de conocimiento de las tecnologías de punta y de organizaciones emergentes en el nuevo contexto Informacional, como *a priori histórico*.

Por otra parte, se señala que el *esfuerzo epistemológico* se operacionaliza 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 a continuación, y se desarrollan en las secciones siguientes de este Capítulo IV: Plano de las configuraciones conceptuales de las *Teorías Administrativas*, *Plano del sujeto en la organización*, *Plano de la racionalidad presente*, *Plano de la relación Teoría /Práctica Social*.

4.4. 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 Enfoque del Compromiso Dinámico, expresados en las obras de los autores que se han asu-

mido en esta investigación como representativos para cada enfoque teórico y que fueron configurando su discurso.

En este sentido se considera lo propuesto por Foucault (1990) en relación a 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... (p. 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 del Enfoque del Compromiso Dinámico.

Por otra parte, no se busca una simple cronología histórica de tal o cual concepto, sino más bien lo que explica Foucault (Op. Cit.; 1990) en relación al *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 interés del autor de esta investigación al considerar este parámetro, es mostrar esa articulación en primer lugar entre los enunciados que le tuvieron dando forma conceptual a las respectivas corrientes del *Enfoque del Compromiso Dinámico* e inclusive, pudiéndose por extensión aplicar esto a los otros parámetros que entran en esta analítica ininterpretativa.

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 *Enfoque del Compromiso Dinámico*.

Para efectos del análisis que se realiza, se seguirá en cada parámetro epistemológico el orden siguiente, que ha sido en el cual se han ido presentando temáticamente (Stoner Op. cit) los diversos enfoques teóricos del Compromiso Dinámico: *Calidad Total, Invención y Reinención de Organizaciones, Ética Organizacional, Cultura y Pluriculturalismo, Nuevos Entornos Organizacionales y la Globalización*.

En este sentido se comienza con la Calidad Total, no implicando este inicio un orden de prioridad sobre las otras corrientes.

4.4.1. Calidad Total

Los diversos estudios realizados por autores como Deming, Juran, entre otros, sobre los procesos, dan como fondo histórico una serie de cambios que perfectamente se reflejan en la Sociedad. Es un vuelco total hacia el individuo, un retorno a la subjetividad, a lo místico, es cuando se concretan cambios drásticos a nivel global.

Se procede de las recientes Escuelas Administrativas, los Métodos Taylorianos y Fayolianos son los comunmente usados, formando parte de la vida cotidiana en adelante. Los estudios de catedráticos, entre ellos: Shewhart, Deming, llevaban a la percepción de formas idóneas de gerenciar que se adecúan a los nuevos procesos, y es así como se palpan las emergentes prácticas gerenciales a ese entorno de nuevo cuño donde se enfatiza hacia el proceso, 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).

Inmerso 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 la calidad, sobre todo si parte de los hechos que lo precedieron, tomando el criterio 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, a lo que en esta investigación se le ha añadido que se considera pertenece a la *sociedad Post-Industrial*.

Perfectamente tanto la calidad en la época artesanal como en la Industrial, la aprobación o no del trabajo o servicio realizado se fundamentaba realmente en lo *expost-facto*; en la aceptación o no del producto al final del proceso, si bien en la etapa preindustrial la relación proveedor-cliente era estrecha y/o cara a cara. A este nivel de racionalidad, es cuando a juicio del autor del presente trabajo, se impone una racionalidad formal, por cuanto el producto deviene de un proceso susceptible a inspección en el cual las funciones estaban bien definidas; es la época de la implementación de los controles y estándares. Es hacer honor a lo que 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, qué llevaron a la adecuación de técnicas y prácticas a las realidades particulares del contexto respectivo (Gutiérrez, 1989: 27-38):

- *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.* (1931): 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, más específicamente se cumple un círculo hermenéutico, debido a la interpretación 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 proveerían o agregarían al máximo de valor al proceso en sí y por ende al producto y a la organización, ya que si bien la calidad es una categoría conceptual, la misma es intangible, sin embargo siempre y cuando convencionalmente se establezcan parámetros, se pueden determinar niveles de aceptación o no (se impone la subjetivización).

En la década de los cuarenta 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, 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.

- *W.E. Deming; Jurán, Joseph; Feigenbaum A.; Crosby, Philip (finales de la década de los años cuarenta):* 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 dialógico, 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 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.

La sobreposición de la racionalidad formal con la racionalidad comunicativa, permite la confrontación de teorías que si bien pareciera remitirse a la tradición (gadameriana), no deja de lado lo presente y lo prospectivo.

Esto se puede concebir como una especie de superposición epistémica como lo diría Alejandro Moreno (1995:37) refiriendo a Foucault en relación a la transición hacia una sustitución epistémica.

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, y que coincidiendo con la apreciación acerca de la *episteme* por parte de Moreno (Op.Cit.), 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 PostTaylorianas por la influencia de este pensamiento en el Saber Administrativo reflejándose así en el discurso. Es por ello que pareciera 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: entre ellos Ishikawa.

Así las cosas, retomando el concepto de lo que implica el significado de *episteme*, y aprehendiendo o apropiándose de lo desarrollado por Moreno (Op.Cit.: 41) , se tiene que: "...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...", y entre estas categorizaciones va estableciendo la vinculación entre el paradigma, *episteme*, discurso y cultura.

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 del 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 prác-

tica, 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.

Se infiere en la presente obra (evidentemente prejuiciados) en el marcado sesgo del positivismo en el Movimiento de la Calidad, mejor dicho de él provino. Sus reglas inconscientes y de aceptación fueron cambiando y en consecuencia sus discursos y la cultura como expresión de la vida en las organizaciones también.

De 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 pregonadas en las prácticas gerenciales que han emergido dentro del contexto que algunos autores han denominado sociedad informacional, todos estos modos de vida han sido marcados por sendos paradigmas que se concretan en sus discursos. Ese discurso mismo es factor de recursividad epistemológica y su alcance trasciende al lenguaje llegando inclusive al significado que es lo que se ha observado en el Movimiento de la Calidad.

En cuanto a la esencia del ser, o la relación del individuo y la organización existen grandes contradicciones dentro de las empresas que deberán resolverse unas y otras que no tienen solución. En ese sentido el denominado movimiento de la calidad ha enfrentado diversas contextualizaciones y que a lo largo han terminado definiéndola en función de la percepción del individuo.

Aquí entran en juego los juicios de los sujetos que interactúan en las organizaciones. Ahora bien, la concepción de calidad como parte de la estrategia competitiva de la gerencia influye en la noción que se tiene del individuo. En las Escuelas Tradicionales de gerencia el individuo se ubica en el modelo clásico de paradigma (López, Op. cit.): racional formal, jerárquico, obediente, entre otras características, que correspondieron a un momento histórico determinado y que sus exigencias de calidad estarán vinculadas con visiones de esa realidad.

Por otra parte, en lo que concierne a la calidad, ¿Qué se entiende por calidad?, ¿Cuál es el nivel deseable para considerar que la misma existe?, ¿Existe la calidad?

Al respecto se responde que existiendo un estándar específico del modelo ideal de calidad, es decir una realidad construida, en este caso un producto determinado que elaborar, el individuo tenía o tiene que cumplir con esas especificaciones, en caso contrario no tendrá que ofrecer a ese 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 ese concepto de aceptación de la cultura de calidad, entra en juego. Cuando el individuo integra a su conocimiento esas reglas inconscientes que hasta cierta forma regularán su vida cotidiana.

En todo este orden de ideas se pudiera definir a la calidad (Gutiérrez, M., 1989: 23) como "...El conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de él. En este sentido de habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto...".

Entonces hablando de la esencia de la palabra 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 lleva a la complejidad en su interpretación.

Cuando se busca deslindar cantidad de su expresión intangible, se determina lo qué es la calidad. Pudiera decirse que la calidad no existe, tanto así que Pedro Demo (1989:25) 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 gestión 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.

Aquí es donde entra lo que se plantea desde el punto del ser y del tener. En este caso, se es y se busca tener, y en esa búsqueda de tener, se adquiere con los atributos que satisfagan sus necesidades y expectativas. De esta forma este término tan aparentemente sencillo como lo es la calidad contribuye a la liberación del ser humano al hacerlo feliz con un nivel óptimo de vida. No obstante aún aquí aparece lo dialéctico, cuando frente a esta situación no hay elaboración ni cultura de calidad y en consecuencia el nivel de vida, tampoco es idóneo. En este punto se vuelve a Demo (Op. Cit.: 33) al considerar la transitoriedad del individuo, del sujeto y es así que el mismo es considerado inacabable, esto es perfeccionable, o ubicable en el estar del individuo que es el "Ser" en sí. En este sentido la búsqueda de la realidad se vuelve imprescindible por cuanto ya que 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.

En esto hay coincidencia con lo planteado por Ugo Fea (1993: 33-35) en el sentido del nutriente impacto ontológico de lo japonés en la teoría de la Calidad Total. Las características de la cultura japonesa, fundamentada y afianzada en el sintoísmo principalmente donde el sujeto incluía en su ética la solidaridad comunicativa, el equilibrio entre el individuo y su contexto, conllevando esto un fuerte compromiso social donde se combinan los aspectos estéticos con los hechos que se realizaban desde los referidos .

Al respecto Takeshi Umehara (1996), expresa el fondo perfeccionista japonés en la búsqueda de eliminación de todo lo nocivo referido a lo espiritual, igualmente la igualdad (¿democracia?) de todo ser humano de llegar a ser merecedor del paraíso (tan pregonado por muchas religiones), 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 confucianismo, *ningen* en realidad es una palabra confuciana. Los fundamentos éticos del confucianismo tienen que ver con la devoción al señor, y la obediencia a los padres. (p.195)

Es el primer fundamento en búsqueda del equilibrio en vía de la excelencia, expresada en esa aparente sumisión, que no era otra más que la armonía interpersonal, en aras de los logros comunitarios característicos de la cultura japonesa, en cierto modo esa precisión al momento de la acción provenía de esa orientación al equilibrio en cada uno de esos actos tal como lo afirma Fea (Op.Cit: 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.

Y por ello Umehara (Op. Cit.), volviendo a referir a Watsuji considera:

... 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 (Op. Cit) 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.

Pudiera partirse referencialmente desde 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 de lo abstracto y de lo concreto, a la manera de una perspectiva dialéctica. Es así entonces que se enumerarán los elementos clave 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, sencilla-

mente 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.

Este andamiaje de postulados y principios, han sido la base del Movimiento de la Calidad Total, y siguen siendo fuente de innovatividad incremental en diferentes prácticas gerenciales, además de persistente re-creación reflexiva con la consecuente construcción teórica de manera permanente en tal medida que el mismo Deming (1989: 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 Compromiso Dinámico, que asoman detrás de los mismos sus rasgos instrumentalizadores, así como los propios del conocimiento tácito. Que de una forma u otra también serán característicos en la configuración conceptual de los otros enfoques teóricos tal como se palpará a continuación en la corriente de la *Inventación y Reinventación de Organizaciones*.

4.4.2. Invención y Reinención de Organizaciones

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: 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 (Op. Cit.):

...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 (1994:92), 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 ésto 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 Informacional, 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: éste 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 del consenso habermasiano, y así lo expresan dichos autores:

... La comunicación en la organización equipo-valor es abierta y directa; la gente sabe como 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)

Bajo esta óptica, 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 (Op. Cit.):

...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... (p. 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 hacen posible el rediseño acorde con los nuevos requerimientos contextuales.

De esta manera, se manifiestan una vez más los postulados de Hammer y Champy (Op. Cit: 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. 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 siguiente corriente: La Ética Organizacional.

4.4.3. Ética Organizacional

De la misma forma que en los precedentes párrafos referidos a la *Calidad Total y la Invención y Reinención 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 (1982:92), basándose para tal fin en la versión de Richard Scott al respecto:

Si bien este autor, hace referencia es 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 organiza-

ción 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 (Op. Cit.: 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 (Keith Davis). La organización acepta asumir o actuar con respon-

sabilidad 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 Risteri Frondizi (1972):

...Los valores no son cosas ni elementos de cosas, sino propiedades, cualidades, suígeneris, que poseen ciertos objetos llamados bienes. Como las cualidades no pueden existir por si 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 ésto 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.

De este modo, continuando con Frondizi (Op. Cit.) y otros autores, se llega a la concepción de *Ética*, 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 también 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 eva-

luación 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 termino 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 (1996), 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 movil noble. Otros, en cambio tienen un bajo propósito, pero están hábilmente ejecutados...El valor es el motor que mueve... la creación; al mismo tiempo és su medida, que le otorga un contenido y un sentido... (p.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: 1996) 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 si 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... (p.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 por sus trascendentales implicaciones, 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... (p. 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 solo 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, H y Mehrrens, S.; 1996: 104), 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 con-

siderar 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 ésto 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 (Op. Cit) 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 originar en los empresarios una conciencia relacionada con la necesidad de un cambio, ayudar a establecer salvaguardas éticas... (p. 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, esta conciente 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; Op. Cit):

... 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.

4.4.4. Cultura y Pluriculturalismo

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 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 (1999:37-38), 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 facores tales como: influencia de factores religiosos en la conformación de la sociedad industrial, impacto de la ética judeo-protestante en la elaboración del conocimiento teórico del Pensamiento Administrativo, no obstante no hay que olvidar la coexistencia de los postulados católicos, 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 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, 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 C.; 1974: 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. (1972), 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 (1972), 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 Frankfurt 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 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 (1994:15-17) 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. De esta manera 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 ténue 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, es decir tal como lo dice el autor Sallénave (Op. Cit.):

...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 ésto que el paradigma tradicional haya sido dejado a un lado, sino que dialógicamente coexiste con el emergente.

Ahora bien en ésto 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 E. (1992: 17), citado por Stoner (Op.Cit: 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 (Op. Cit):

.... 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 (Op. Cit), 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 que 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 (Malavé, 1997).

Según este autor, 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) y 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.

De acuerdo a 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.

4.4.5. Nuevos Entornos Organizacionales

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 conotación actual.

Se parte de Stoner (1996:292), quien hace referencia del origen etimológico del término Estrategia, que viene del griego *Strategia* 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. Asimismo, cabría definir la estrategia de un ejército como el patrón de acciones reales que se requerían para responder al enemigo.

Los griegos sabían que estrategia era algo más que lidiar batallas. Los buenos generales tenían que definir las líneas adecuadas de suministro, decidir cuando 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, cuales 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... (p. 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: 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 que 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, Op. Cit.: 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 (Op. Cit).

...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 compete. 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 a); 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... (p. 17-18)

Como se puede observar, casi a veinte años 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, producto de una construcción social, por parte de unos actores vivos y reales dando lugar al fenómeno de la competitividad.

Al igual que las corrientes precedentes, la de los *Nuevos entornos Organizacionales*, en los últimos treinta años 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 analiza a continuación.

4.4.6. La Administración en la Globalización

Las diferentes perspectivas precedentes, de una u otra forma, como enfoques teóricos o corrientes 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 de la presente obra, pero que sin embargo

permite acotar la concepción acerca del dominio y control que representa la globalización.

Peter Waterman (1998:168), en un análisis crítico a Castells M. (Op. Cit), 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 (Op. Cit.), 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 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 ésta 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 (Op. Cit.), 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 (Op. Cit), 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 (Angelone y Coveglia) 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 Coveglia (Op. Cit: 22) 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..."

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 quan 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 entraban 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 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 dependiente 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 convenio 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 del presente trabajo de 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, 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.

4.5. 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 resaltado 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; es por el contrario, 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... (p. 89-90)

Se considera que en esta expresión se destacan las múltiples aristas del sujeto y que tal como se ha visto Foucault (Op. Cit.), las define en relación al discurso asumido, orientándose a criterio del autor de esta obra hacia un *sujeto discursivo*, que es producto (Martirena; Op. Cit.) de las relaciones de poder en las que el mismo interactúa dentro de una epísteme 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 Enfoque del Compromiso Dinámico, con las distintas particularidades del mencionado sujeto *multi-roles*, en los nombrados enfoques teóricos en su correspondiente discursividad.

4.5.1. Calidad Total

En el proceso de la obtención de la Calidad, tal como se ha planteado con anterioridad, van a intervenir diferentes individuos y considero 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 (1982):

...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... (p. 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, dado que está consciente de que sus logros tendrán significado para el tipo de sociedad que se construye y desarrolla. (Gallegos-Badillo, R; 1996: 136).

Se hace énfasis en el mejoramiento continuo del individuo, todo gira alrededor del aprendizaje, tal como se puede apreciar (Deming Op. Cit):

...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, dado 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 asume 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 (Op.Cit.: 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. Quitemos 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.

Es a este nivel 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 Gutierrez M. (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 como 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... (p. 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, éste 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 M. Op. Cit.: 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 liderizar 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 el fenómeno, que envuelve a los sujetos, que al sujeto mismo, si se le 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 (Op. Cit):

...¿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 (sépaló 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*, como podrá verse en la corriente correspondiente a la *Invención y Reinvención de Organizaciones*.

4.5.2. Invención y Reinvención de Organizaciones

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 (Op. Cit: 118): "...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..."

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, 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 tuvieran 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: 124), 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..."

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 organiza-

cionales 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, Op.Cit: 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... (p. 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.

4.5.3. Ética 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 (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 ésto 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 (1992):

...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... (p. 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 ésto 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 estable-

cido en su estructura organizacional, definiéndole el rol o roles en la misma, expresado en su práctica discursiva.

Es por ello que Peters y Waterman (op. Cit) 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... (p. 40-41)

En las lecturas observadas en la obra referida de Peters y Waterman (Op. Cit), 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 (1999) 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, cuadrricular 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 (Op. Cit.) 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, ésto 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 como, 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 cir-

cunstancia 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 e 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.

4.5.4. Cultura y Pluriculturalismo

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 W. 1999: 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 ésto hay que buscar darle respuesta. No es sencillo, por cuanto hay superposiciones de paradigmas, originando de esa forma un dialogismo constante y continuo.

Torres W (Op.Cit), 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 debe ser. Dentro de una aparente tecnologización visible en algunas realidades, se observa una obsoletización -¿planificada?- creciente y el impacto en los países en vías de desarrollo es mayor, ésto 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 mas 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, regionalismos, 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 mas globalizador presente en los diferentes fenómenos propios de la sociedad humana, pero igualmente destaca la complejidad implícita 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 (Op. Cit.: 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 triunfos en la casa para obtener victorias en el contexto externo.

Cada día este concepto que trasciende a las organizaciones preocupa mas 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 ó 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 (Op. Cit.), 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, G (1998:114), 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 diversa 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 ésto en la construcción respectiva de la realidad.

Ahora bien se habla de la representatividad ésto es: se observa lo puntual de nuestra realidad, pero ésto 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 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, confundiendo 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: 47), citado por James Stoner et al (Op. Cit.):

...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...

...Asímismo, debe haber una base de creencias o valores compartidos en torno a los cuales las personas pueden expresar sus diferencias... (p. 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 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*.

4.5.5. Nuevos Entornos Organizacionales

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, en la *Quinta Disciplina* en relación a los cambios de paradigma, para poder involucrarse en un contexto de aprendizaje (1997):

...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 (1998) 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 (Op. Cit):

...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... (p. 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... (p. 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 (Op. Cit), 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 (Op. Cit: 95-96): "... 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...". 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 (Op. Cit: 1997):

...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 afrontar al 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 diológicamente 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 (Op. Cit).

...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 Treinta años. Y que se irán complementando en los análisis provenientes de los otros enfoques teóricos, con el que sigue a continuación, referido a la *Globalización y la Administración*.

4.5.6. La Administración en la Globalización

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: 32), afianzado en Touraine sostiene que: "...Los sujetos no son individuos, aún cuando estén compuestos por individuos. Son el actor social colectivo mediante el cual los individuos alcanzan un sentido holístico en su experiencia..." (p.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 (1995:29-30), 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. 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 (Op. Cit) 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 irreducible 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 preveleciente, 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 (Op. Cit) 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 (Op. Cit.: 173) 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...” 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 (Op. Cit.), presenta un sujeto con ansias y en busca de su emancipación, deliberante, espontáneo, internalizado y al mismo tiempo consciente 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 (Op. Cit), 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 (Op. Cit.: 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 (Op. Cit):

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 (Op. Cit), 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: 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, cuyas textos se analizan, conciben al sujeto, ya sea separado de su objeto o fusionado con él, permitiendo esto establecer en que 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 las diversas corrientes del *Enfoque del Compromiso Dinámico*, que da cuenta de la razón de acción y práctica discursiva de los enfoques teóricos en estudio.

4.6. Plano de la Racionalidad presente.

Este parámetro epistemológico, 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 (1989:721): “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 (Op. Cit): 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...(p. 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 (Op. Cit.), 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 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... (p. 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 a 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 con lo expuesto con anterioridad por Maturana.

Ahora bien para efectos de esta obra, se considera importante incluir este parámetro epistemológico por la necesidad de la indagación acerca de este aspecto, en las diferentes corrientes del Enfoque del Compromiso Dinámico.

También se aprecia importante agregar que visualiza el orden racional desde su sentido amplio, el cual hemos venido explicando y que consiste en cual es la racionalidad a partir de la cual se concibe la realidad: *objetiva o construida*, y 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 del Enfoque del Compromiso Dinámico. 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)

En base a esta cita textual, que comparte el autor de este texto en lo concerniente a su contenido, para los fines de la analítica interpretativa que se realiza, se considera que cada corriente del Enfoque del Compromiso Dinámico, está signada 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.
- **Invencción y Reinvencción de Organización:** La racionalidad predominante es la relativa a la de los procesos y estructuras.
- **Ética Organizacional:** El énfasis racional dominante va orientado hacia los valores o axiológica.
- **Cultura y Pluriculturalismo:** Caracterizada por una racionalidad antropológica de la diversidad.
- **Nuevos Entornos Organizacionales:** Signada por una racionalidad estratégica y competitiva.
- **La Administración y la Globalización:** La racionalidad predominante en esta corriente objeto 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* o *tecnoinfocomunicacional* por su impacto en aquella.

Dentro del Discurso de las diferentes corrientes del Enfoque del Compromiso Dinámico, estas racionalidades específicas están presentes en cada uno de los elementos de la analítica interpretativa que se realiza. No obstante dado lo obvio de su presencia, se orienta el análisis hacia lo que hemos denominado la racionalidad en sentido amplio.

4.6.1. Calidad Total

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 (Op. Cit)

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 como 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 (Op. Cit.):

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 ésto 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 sobremanera en el uso adecuado de la tecnología, es así, que siguiendo a Desiato(1998 b) 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 (1931) 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 (Op. Cit.: 217) citando a Shewhart (1939: 120):

...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...

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... (p.38-39)

Este enunciado por parte de Deming (op. Cit), nos lleva 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 timidamente 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 ésto 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 Arbol, 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 (Op. Cit.), 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 epísteme que se va estableciendo, pero conservando los rasgos epistemológicos precedentes, que se ha visualizado cuando Deming (Op. Cit.: 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 como 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 ésto implica entre otros aspectos el uso de medidas, dando pié 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 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 *transracional*.

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.

4.6.2. Invención y Reinención de Organizaciones

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 preva-

leciente, 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 sujeta 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 (Hammer y Champy) 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. (p. 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 (Op. Cit.), 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 ésto 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 (Op. Cit.), ésto 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 (Op. Cit.). De esa forma si se revisa la definición de ellos acerca de reingeniería, ésta contiene algunos terminos clave, referidos a su implementación:

...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 ésto sucede, acabamos situándonos en una tesitura intelectual en que, efectivamente, puede afirmarse que no necesitamos para nada del viejo artillugio 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 consecuencia 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 aun no se ha independizado de la eticidad de una forma particular de vida indiscutible, ésto 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 (Op.Cit) 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 fué adquirida por la Corporación AES (León, Mariela, 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 ordenes 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 Rouse 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... (p. 2-1).

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 practica se da lo que enunciaba Habermas (Op.Cit), 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 donde ir, convergen pre-

juicios, 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 porqué 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: 49-50), 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.

Estos elementos muestran el cambio en la naturaleza de las organizaciones, parece que se regresara a los valores que mueven a la invención o reinventión de las organizaciones.

En su apreciación al respecto, Hammer (Op.Cit: 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 mas 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)

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 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 trabajador independiente, el innovador, el creativo, el teletrabajador, el terciador, 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.

A continuación, se prosigue con el análisis de la Corriente axiológica, cuya racionalidad también es característica del Pensamiento Administrativo en el contexto emergente.

4.6.3. Ética Organizacional

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 la 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 (Op. Cit):

...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 demasiado 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...* (p. 105-106)

De acuerdo a lo citado (lo resaltado es nuestro), 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 esta 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?.

Esta 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 que 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 indecifrable.

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. Nos 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 valioso para impedir su aceptación, salvo las diferentes ópticas de explicación del mismo.

De esa manera y haciéndolo presente en esa orientación la declarativa por parte de los autores (Peters y Waterman Op. Cit.), 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 (López, Op. Cit.), para ser más específicos.

Al respecto Peters y Waterman (Op. Cit.), 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)

En primer lugar 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 ésto, 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 microelectrónicamente 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 (Op. Cit: 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 (Op. Cit), 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 un empresa (p. 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 asume 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 (Op. Cit.) 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 (Op.Cit):

...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 como 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 obvia 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 cual es la orientación de la producción del conocimiento en la organización y en que 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 ésto a la producción simultanea 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 (Op.Cit):

...Por un lado encontrar nuevas facetas a los contenidos producidos y acumulados en esferas particulares del conocimiento, lo que implica ubicar tales contenidos mas 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 (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 ésto forma parte del paradigma emergente, no se pierde de vista que una de las características de este último es el interpretativismo, no obstante ésto 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 ésto, no está de más agregar el énfasis que han venido otorgando las organizaciones excelentes a la generación de conocimiento, conscientes de esto Peters y Waterman (Op.Cit) 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 mas influidos por historias *-escritos cortos que forman un todo y que tienen un sentido-*, que por datos (que son por definición, completamente abstractos)... (p. 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.

4.6.4. Cultura y Pluriculturalismo

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 (Op.Cit) 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... (p.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 (Op.Cit.: 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, enfatizando 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 la cuestión del como 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... (p. 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 (Op. Cit), 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 (Op. Cit), lo había hablado al referirse al fenómeno de la cultura, como algo vivo.

La lectura que se hace de ésto, 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 (Op. Cit), 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... (p. 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 informacional, 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, C. R. (1998), 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 mas 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...(p.221)

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.

4.6.5. Nuevos Entornos Organizacionales

La racionalidad presente en los diversos enfoques teóricos de la Administración en los últimos treinta años, ha venido dando paso a la nueva epísteme 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 (Op. Cit):

... 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, Op. Cit):

...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 (Op. Cit):

...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, C. (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... (p. 3-4)

Este proceso entra en el círculo de interpretación de las señales del mercado, mencionadas por Porter (Op. Cit.), 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 se ha expresado con anterioridad y lo recuerda el autor Choo (Op. Cit), 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 (Op. Cit.), 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;Op. Cit.):

...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... (p. 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 (Op. Cit.: 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, ésto 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.

4.6.6. La Administración en la Globalización

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 (Op. Cit.) 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 (Op. Cit.: 169), 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 de 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 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... (p. 118-119)

Indudablemente, tal como nos lo expresó Castells (Op. Cit), el fenómeno informacional, ha traído como consecuencia a la economía global, la cual involucra colectivos bien diferenciados en lo económico, político y socio-cultural que tiene sus múltiples efectos y que 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 (Op. Cit):

...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... (p. 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... (p. 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 (Op. Cit.: 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 (Op. Cit) 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: 200) 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..."

Dando por sentado, la emergente estructura organizacional en el nuevo modo 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: 227) refuerza lo planteado en esta obra 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 demasiada 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, la Ciencia Administrativa tiene 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 (Schvarstein, Op. Cit.). 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.

4.7. 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, oportunamente, 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 cómo 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 emergen en las Organizaciones y en la Administración, y que intervienen en la analítica interpretativa que se realiza en esta obra.

Las Organizaciones, adecúan a su práctica discursiva organizacional, la *discursividad* de las distintas corrientes del Compromiso Dinámico, permitiendo ésto 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.

En esa dirección seguidamente se inicia el análisis de este parámetro dentro del enfoque teórico de la Calidad.

4.7.1. Calidad Total

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 (Deming Op. Cit.) que se ha tomado como representativo para este análisis en esta corriente 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... (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, 1989a):

...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 como 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 porque 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 (Op. Cit), 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 (Op. Cit), 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 (1.998a: 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... (p. 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 epísteme dominante.

Igualmente ésto 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... (p. 38-39)

El significado que se puede dar a ésto, 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: 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 (Op. Cit), 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, ésto se comprueba con la siguiente afirmación de Deming (1989b):

...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 (Op. Cit) 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 expresado en su discursividad.

4.7.2. Invención y Reinención de las Organizaciones

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. (1997: 86), 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

ésto 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 (Op. Cit) 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 (Op. Cit):

...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 eje-

cutan. ¿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...* (p. 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 (1998a: 34) ha 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 (1998a):

...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 si 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 refortalecer su dominio, pero que en el discurso de la presente 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.

4.7.3. Ética Organizacional

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 (Op. Cit: 282): "Así como las empresas excelentes son motivadas por sistemas de valores coherentes, tam-

bién prácticamente todas están señaladas por la personalidad de un líder que define el conjunto de valores”

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 (1998 a):

...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, éste 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.

Esta 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, Koscic y otros, 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, Koscic 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 M.C. 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.

4.7.4. Cultura y Pluriculturalismo: Administración de la Diversidad

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 éste 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 (Op. Cit):

...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 (Op. Cit.: 114), lo afirma: "...Los grupos pueden tener completamente desarrollados su propio lenguaje especializado y un conjunto de conceptos que favorecen su formulación de la organización....". Esta realidad, lleva a analizar hasta

que punto el ejercicio de la gerencia se transforma en un ejercicio del poder, indicando en que medida ésto 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, B. (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 (Op. Cit): 151), 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 (Op. Cit.) en referencia al planteamiento de Cox Taylor (Op. Cit.: 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 (Op. Cit), 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 fuerte arraigo racional presente en las organizaciones.

Algunos pensarían en la pugnacidad entre los diversos intereses que interactúan en las mismas remitiéndose a Foucault (1981):

...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 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 (1992:146), 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... (p. 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 sofisticados 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, que siguen a continuación.

4.7.5. Los Nuevos Entornos Organizacionales

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, ésto 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... (p.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 (Op. Cit; 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 generalizar 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 aún 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 Sociedad Informacional. 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 Sociedad en Red.

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 (1987:217) 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: 217-225) 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 intensidad 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.

De igual forma, también Porter (1987:228-231) 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.

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 (Op. Cit) propone para reconocer al buen competidor, la pregunta es: ¿quién establece estas normas?, ¿qué meca-

nismos 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 (Op. Cit.), 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 ésto 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... (p. 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 (Op. Cit), 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 corriente referida a la Globalización y la Administración, algunos de sus enunciados, se complementan con la práctica discursiva del presente enfoque.

4.7.6. La Administración en la Globalización

Hablar de globalización, tal como ya hemos visto involucra, múltiples aspectos que se interrelacionan y convergen con otros términos tales como los que se pueden derivar de la siguiente frase de Vilar (Op. Cit), 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 solido 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, T.: 193; Nonaka y Takeuchi; :265).

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 (Op. Cit.: 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.

De la misma forma resume el espíritu Informacional como una cultura multifacética y virtual, pero tampoco es una ilusión, es algo concreto que interviene decisivamente en las decisiones económicas, políticas, sociales y culturales, entre otras, en tiempo real y ubicuamente, es lo que han llamado la destrucción creativa.

No obstante emergen las críticas fuertes hacia ese capitalismo refortalecido (Korten: 2000):

...En los años ochenta el capitalismo triunfó sobre el comunismo. En los noventa sobre la democracia y la economía de mercado. Por los que hemos crecido con la idea de que el capitalismo es el fundamento de la democracia y la libertad de mercados, ha sido duro darse cuenta que bajo este régimen económico la democracia está a la venta del mejor postor y que el mercado está planificado de manera centralizada por las mega-corporaciones globales que son mayores que la mayoría de los estados... (p. 11)

Esta óptica crítica del Capitalismo, que la diferencia de la economía de mercado, entra de lleno en una nueva ética económica del contexto que ha emergido, que conllevaría a un mejor y mayor beneficio de la humanidad, orientando sus formas culturales, entre ellas la gerencial, hacia su bienestar traducido en emancipación del ser humano, y que sin renunciar a las bondades del libre mercado pueda propiciar que los pueblos, muy especialmente los de Latinoamérica y específicamente Venezuela, se inserten competitivamente en red; conscientes de la acción intersubjetiva contextualizada, la unicidad sujeto-objeto, la construcción de una realidad bajo una óptica de una racionalidad compleja, que redundará en redistribución equitativa del poder y del saber.

De este modo se indaga acerca de cómo las diversas Corrientes del Pensamiento Administrativo en la contextualización señalada, evidencian el uso de su Discurso, como instrumento de Dominación y que a través de la práctica discursiva impone el interés del grupo que ostenta el poder respectivo por medio de la Administración como forma de práctica social, dentro de las estructuras organizacionales.

En el caso de la Administración todo esto se realiza a través de la relación Teoría Administrativa/Práctica Gerencial, involucrando en ella la generación de conocimiento proveniente de la relación sujeto-objeto y es de esa manera que se nota el Discurso dentro de esa relación dándose la construcción de identidades sociales de los individuos, las relaciones de poder, dominación, solidaridad, resistencia, ayudando al mejoramiento o a la construcción de una realidad, construyendo el conocimiento administrativo, legitimando su interpretación.

Todos estos elementos que han intervenido en la analítica realizada, permiten su uso para interpretar una realidad puntual, dónde se vislumbra una teoría crítica de la Administración para los países en vías de industrialización, específicamente Venezuela, a lo cual se le da apertura en el capítulo que se inicia a continuación.

CAPÍTULO V

Las nuevas teorías, en el campo social, económico y gerencial.

5.1. Las prácticas Gerenciales actuales como lo concreto de las Teorías Administrativas en sus nuevos enfoques: Del Discurso Epistemológico a la aplicación.

Partiendo del análisis realizado en el Capítulo precedente, se propone lo que llamará una nueva Teoría de la Administración: *Una Teoría Crítica de la Administración*, afianzándose en los fundamentos del modo de producción: las nuevas tecnologías de la Información y la comunicación que tal como se ha visto han roto la estructura paradigmática del gerente tradicional.

Con este estudio se comienza a desmontar su estructura cognoscitiva para proceder a construir lo que se asume es la nueva.

Iniciamos con la concepción del sujeto-objeto. Se concibe un sujeto que aprende sobre sí mismo, considerándose a sí mismo objeto de aprendizaje. Ahora bien ¿En qué se afianza este sujeto? ¿En qué medida, este sujeto va respondiendo de una u otra forma a esas exigencias del contexto?.

En primer lugar, en la nueva práctica discursiva gerencial el papel del sujeto se asume en la unicidad *sujeto-objeto*.

En diferentes países se han tomado las experiencias de Japón acerca de sus concepciones y en este sentido intentado comprender

su apreciación acerca del Sujeto, tal como la de Nonaka y Takeuchi (Op. Cit: 31-35), al enunciar las características distintivas del pensamiento japonés:

- *La unidad humano-naturaleza:* Se refleja en su idioma, las imágenes físicas y concretas son indispensables para el modo de expresión japonés, de esta forma tiene que pensar visualmente así como manipular imágenes tangibles, conformando de esta manera una fusión, entre el sujeto-objeto.
- *La unidad mente-cuerpo:* Se afianza en que los individuos van a la práctica o la acción antes de entender por lo cual el conocimiento se deriva de la experiencia y de la totalidad de mente-cuerpo, abstracto y concreto.
- *La unidad de uno mismo y de otro:* La estructura del idioma japonés se fundamenta en la unidad del yo y de otras personas, involucra que el tu y el yo son parte de un todo, por lo que cooperar y colaborar con los otros implica contribuir con el yo colectivo...

Con esta gran influencia de la cultura japonesa en las diversas propuestas teóricas Administrativas en los últimos treinta años, que no escapan a la discusión entre la unicidad del sujeto y el objeto —*tal como se puede ver en el capítulo precedente*— y que se ha convertido en una confrontación *Occidente-Oriente*, se consigue gran dosis de estas categorías en las diversas prácticas gerenciales emanadas de las mencionadas propuestas. Sin embargo, se considera que sencillamente lo que ha ocurrido, pese al interés puntual de conocer estas nuevas aplicaciones gerenciales lo que se ha hecho no es más que una instrumentalización derivada de una interpretación parcializada para preservar la concepción tradicional de las organizaciones.

Independientemente de la latitud geográfica de donde pro vengan, los enunciados discursivos expresados en las propuestas teóricas que han venido conformando el Pensamiento Administrativo en los últimos treinta años, representan un aporte trascendental para la gerencia.

En este sentido el *movimiento de la calidad*, su mejoramiento continuo, la corriente axiológica soportándose en la eticidad, la invención y reinención de *organizaciones*, fundamentadas en el proceso de reingeniería, la gestión de la diversidad ante el pluriculturalismo, presente en la *globalización*, así como la *competitividad* generada en las interacciones generales en el acercamiento de mercados y competidores., van enriqueciendo el campo de la Administración como actividades presentes en las organizaciones de toda índole, en el planeta Tierra.

No obstante el uso que se les ha dado, dista mucho de lo que sus autores intentaron exponer, así como la interpretación que se les pudo dar a esos enunciados, que surgieron como consecuencia de los cambios paradigmáticos dados en el contexto, frente al sujeto-objeto *emergente*.

Es importante acotar que si se toma en cuenta esta perspectiva y se considera el hecho gerencial como ese componente de la dualidad/unicidad sujeto-objeto, se cambiaría el modo de realizar el hecho administrativo.

No se quiere pretender inventar el agua tibia, si no que se consideran aquellos aspectos que estuvieron o implícitos o muy tímidamente asomados en las diferentes obras clave que se han tomado como aporte sustancial para el pensamiento administrativo en los últimos treinta años a la par de la Revolución de la Tecnología de la Información que causó la ruptura epistémica en todos los órdenes. Tampoco se pretende convertir este trabajo en una simple compilación de fragmentos de dichos autores sino que se resalten los elementos señalados en el análisis como indicadores del cambio paradigmático y discursivo, entre ellos el vuelco dado en cuanto a la concepción del sujeto-objeto.

En este sentido se enuncia lo siguiente:

Se requiere de una reconstrucción de los fundamentos teóricos de la Administración, tomando muy en cuenta la interioridad de la persona individual como elemento recursivo de la persona colectiva, centrándose en las características del sujeto que ha emergido en el nuevo contexto, la teorización y aplicación de las diversas prácticas gerenciales que se han venido generando de los postulados de las diferentes obras que se han venido analizando, entre otros aspectos.

Las categorías conceptuales giran alrededor de términos tales como: aprendizaje, creatividad, innovación, inteligente, conexión, inserción, red, exclusión, todo lo cual remite a los diversos enunciados de Nonaka y Takeuchi (Op. Cit.), en cuanto a la generación y creación del conocimiento organizacional.

Pero se parte de un supuesto, si se está claro en la unicidad *mente-cuerpo*, yo y el otro, no habrá obstáculo si se le incluye en el ser y hacer.

No se pueden exigir hechos, partiendo de enunciados que si bien van cargados de buena intención de hacer mejor las cosas, están siendo concebidos sin considerar la unicidad mencionada.

Y se ve ésto de manera muy palpable en la Formación de los gerentes en las diferentes Escuelas de Administración y de Postgrado en esta área de Conocimiento en Venezuela. El discurso prevaleciente, con aires de transición hacia la episteme emergente, expresaba más bien que en vez de formar gerentes-empleados, en adelante se reorientara a la formación de gerentes-emprendedores y empleadores, lo cual no pasaba ser más que una inclusión de tipo formal en la práctica discursiva en las Instituciones universitarias, donde todavía los enunciados clave Taylorianos suelen ser el punto de partida para el aprendizaje del profesional de esta disciplina, consolidando de esa forma un paradigma que está siendo desplazado de hecho. En este capítulo se desarrolla a través de una analítica interpretativa y etnográfica acerca del discurso de la Administración en Venezuela: ¿qué se ha dicho? ¿Qué se ha escrito? ¿Qué se dice y se hace?. De esta manera los elementos epistemológicos ayudan a describir y a interpretar esta realidad. Sin pretender realizar un tratado de las características del gerente venezolano, así como de sus organizaciones y de sus prácticas gerenciales, se enuncian algunos de sus rasgos y su impacto en el contexto que emerge.

5.2. La adaptabilidad en Economías Emergentes: la realidad venezolana.

Al reconocer al sujeto individual y al colectivo, precisamente como sujeto de aprendizaje, aún de sí mismo, convirtiéndolo en sujeto se afianza esta unicidad, por lo tanto se cultivará por exten-

sión un individuo dado al mejoramiento continuo, al cambio permanente, a la creatividad, a la innovatividad, a la interpretación y conexión de los mercados, a la búsqueda de la excelencia.

En Venezuela, reconociendo su condición de país en vías de industrialización, pero que de una u otra forma se ha venido insertando en el proceso de globalización, además de su pasado colonial, uno de los elementos clave de su cultura consistió en que fue pionero en fundamentarse en el positivismo en Latinoamérica, tal como lo afirma Martha de la Vega (Op. Cit):

...Aunque de manera tangencial, el positivismo hizo una aparición pionera en el contexto venezolano, la más temprana conocida hasta ahora en América... a causa de la polémica que en 1838 tuvo lugar entre Fermín Toro y el Catedrático Rafael Acevedo ... Acevedo centró su refutación en la afirmación de Toro, según la cual *toda verdad necesaria universal, inmediata e irresistible tiene su origen en el entendimiento, y no deriva ni de la observación ni de la experiencia...* (p. 211 - 212)

En este período —tal como se señala en esta cita— se observa ya una polémica entre la perspectiva determinista y la interpretativista, la primera argumentándose en los principios de las ciencias como en el empirismo y la verificación. No obstante no es sino en la década los años sesenta del siglo XIX, cuando el positivismo se institucionaliza en Venezuela.

De igual forma el positivismo que se fue adoptando en Latinoamérica, fue un positivismo tropicalizado que se asoció con otras corrientes ideológicas.

Sin embargo, se propició su aprehensión por parte de la dirigencia política por su carácter no clerical, su disposición hacia la Ciencia, la adecuación de ésta a los sistemas de producción —*con los resultados observados en las sucesivas revoluciones industriales ocurridas*—, dándole primacía así de esta manera a la ciencia como facilitadora del progreso social, realizando su papel benefactor de la humanidad.

De esta forma fue que se arraigó en Venezuela el positivismo, fundamentando los cimientos educativos y culturales de su población ilustrada, que a la par también la constituían los líderes de la sociedad.

Ahora bien, al tomar esa gran influencia ideológica y de pensamiento, se consagró al determinismo en los Centros de Enseñanza existentes los cuales recogieron de ese modo esta concepción.

Por cultura, propia de un país que logró salir de un estado colonial después de una cruenta guerra — *civil, para unos e independentista para otros* — de 10 años, asimiló la conducta papnótica propia de la disciplina militar: su autoritarismo natural, la estructura jerárquica-piramidal, entre otros rasgos. Evidentemente encajó perfectamente en los enunciados de control de espacio-tiempo, propuestos por Taylor, emulando los principios de las Ciencias Naturales, específicamente la Física, quedando entonces supeditado, a la concepción objetiva de la realidad.

Entonces en este contexto los sujetos organizacionales, se asumen como un engranaje de la gran maquinaria de producción, están separados de su objeto, son desprendibles, controlables, sustituibles.

En este sentido, se aprecian algunas concepciones acerca de la constitución del sujeto ético venezolano, Gauna (2001.: 215), quien haciendo referencia a De Viana, (S/F), hace eco de éste en cuanto a que lo que ocurre en la realidad es independiente de la voluntad del individuo, es lo que han denominado el locus del control externo y textualmente afirma, en relación al venezolano: "...Para algunos autores, en los venezolanos predomina el locus de control externo, como modelo para explicar la atribución de causalidad que los individuos hacen de las variables que determinan su propia realidad..."

Es la interpretación bajo la concepción positivista, fuertemente arraigada acerca de la conducta del venezolano, es más el mismo autor (Gauna:216), alude a Montero (1997:162), quien ha planteado que en un paradójico aprendizaje social, predomina esta involuntariedad frente al contexto, ante el cual el sujeto está supeditado, traduciéndolo en categorías tales como: externalidad desesperanza o indefensión aprendida, bloqueo de la autoeficacia (en términos textuales de la mencionada autora).

5.3. Un aprendizaje de lo tradicional

Ahora bien, evidencia de éste se recoge en las apreciaciones de diversos autores (Ortega, O; 1997: 45), 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.

En el período de la Venezuela pre-petrolera 1914-1925 (Lucena; 1982: 102), ésta 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).

Siguiendo con Lucena (Op. 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.

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.

Así se consagra en el hombre ligado a la empresa, la cultura nativa propia del venezolano con los aportes provenientes del exterior. Así como impactó en la sociedad, también en el medio empresarial en sus diversos aspectos, tomó cuerpo este paradigma.

La Universidad Central de Venezuela, pionera en Latinoamérica (De la Vega, Op. Cit.: 213) en acogerse a la corriente positivista, es también la pionera en implementar los estudios 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, 1997:49-50).

Ahora bien si el paradigma prevaleciente en el Alma Mater, precisamente desde el punto de vista de aplicación (instrumental) 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 en el país

Esta postura que se asume en cuanto al discurso tradicional presente en el proceso de aprendizaje formal de la Administración se refleja en otra cita textual que Gómez-Samper y Pérez (1986), hacen de Manuel Rodríguez Becerra (1985) y éste a su vez de Alberto Mayor (1985), donde se hace referencia de los estudios formales de Administración en Latinoamérica, reseñando a la Escuela de Minas de Medellín:

...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. Identificó también una serie de estrategias metodológicas y de contenido dirigidos a crear un conjunto de valores que tuvieron una clara expresión no solo en su comportamiento como empresarios -el papel central en su carrera- sino también como profesionales, ciudadanos y miembros de familia.

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, muestra claramente el carácter positivista y en consecuencia cuantitativo *hipotético-deductivo* del proceso de enseñanza-aprendizaje de la Administración en América Latina.

De allí el discurso y su énfasis en términos de arraigada tradición evidentemente positivista de sus enunciados y aplicaciones tal como lo expresa Gómez-Samper y Pérez (Op. Cit.):

...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.

Con esta expresión, se interpreta la razón por la cual se enfatiza en el individuo sujetado a la organización, que definitivamente articulará su actuar hacia el orden epistémico establecido en ésta. Sencillamente se le construye su realidad afianzada en la externalidad y en su estar allí.

Por esta causa, son recurrentes las expresiones orientadas a manipular a los sujetos como individuos sin voluntad y a merced de la organización que lo dirige hacia sus fines, tal como se presenta a continuación, cuando se le da una lectura a lo concerniente al poder, en las organizaciones venezolanas.

5.4. El dominio y control en las organizaciones venezolanas

Dado el paradigma que ha prevalecido en las organizaciones venezolanas, se ha propiciado el acrecentamiento de las estructuras jerárquicas piramidales, pese a la afirmación de tener posturas de cambios de estilos gerenciales, al respecto Iranzo (1996) agrega en relación a las organizaciones del sector químico venezolano:

...En las empresas del sector químico, el proceso de desconcentración de las decisiones y descentralización del mando es aún muy restringido... la mayoría de las empresas o no han realizado modificaciones sustanciales en este aspecto o por el contrario han centralizado aún más la organización... el aumento en los niveles de concentración de las decisiones es llamativo en las empresas que dicen estar adelantando procesos de cambio gerencial... (p. 253-254)

Esta clara demarcación del énfasis en el poder, en la verticalidad de las estructuras organizacionales institucionalizadas dada la concepción en la cual fueron creadas, la mantienen, pese al involucramiento con los nuevos paradigmas.

De esa forma Granell, Garaway y Malpica (1997) resaltan esta característica:

...El venezolano tiende a ver y entender la organización como una estructura jerarquizada con niveles bien definidos de poder y autoridad... No obstante, los empleados y los profesionales — más que los gerentes — conciben la organización de forma más jerárquica, con el poder y la autoridad centralizados... Cuando se reúne un grupo de gerentes venezolanos para considerar un trabajo en equipo, es altamente probable que lo primero a considerar sea quien tiene la autoridad o la responsabilidad de coordinar o liderar el grupo...

...Son precisamente los empleados quienes esperan una guía clara y precisa de sus supervisores, una libertad controlada y el arbitraje de los conflictos concentrados en una persona (posiblemente la que tiene autoridad y poder)...

...La necesidad de vigilar y controlar las actividades de los empleados, trabajadores e incluso de los mandos medios, ha sido consistente y repetidamente reseñado por los ejecutivos y gerentes extranjeros como una característica destacada del venezolano, en comparación con otros países...

...El poder parece ser un elemento central en la concepción que tiene el venezolano sobre las organizaciones..... Al venezolano le cuesta delegar, quiere tener el control bajo su dirección... la organización administrativa es muy feudal... cada quien defiende su espacio... (p. 13-21)

Como complemento a lo planteado en esta parte de la investigación, en relación al arraigo del paradigma tradicional en las organizaciones venezolanas, se puede observar como se ha mantenido la concepción jerárquica-piramidal en las organizaciones venezolanas, que conciben al sujeto obediente, disciplinado, sujetado a los designios de la organización, expuesto a la instrumentalización para la construcción inclusive de su realidad organizacional.

Pese al conocimiento de prácticas gerenciales que propician la horizontalización de la organización, persiste la huella de este sistema de valores con orientación a la verticalidad, que tiene expresión en la cita anterior y que independientemente del tipo de empresa, se mantienen sus rasgos a la par con estilos y estructuras más acordes con el contexto global.

Este tipo de sistemas de valores, da lugar a organizaciones fuertes en sus estructuras, pero no productivas, que si bien resaltan la configuración de aquellas enmarcadas en organizaciones con organigramas funcionales muy bien definidos, no se adecúan en su rendimiento a las expectativas de la dinámica de los cambios.

No obstante, según Seoane (2001), esto va mucho más allá, dado que es algo muy intrínseco de la cultura del venezolano:

...La modernidad cultural no terminó de cuajar al no enmarcarse en nuestros hombres una actitud conforme a la normativa universal abstracta de ciudadanía. De hecho es impropio hablar de sociedad civil venezolana, pues como ya se dijo, solo tenemos atisbos de la misma. La estructura piramidal de las relaciones sociales se aprecia en el tipo predominante de familia venezolana y parece extenderse sin más a las formas de dominación en las distintas instituciones, desde los partidos políticos hasta las escolares...

... No se nace ciudadano, sino que uno se hace ciudadano en el marco de una socialización cultural.

Pero en Venezuela esta socialización ha resultado defectuosa por el escaso capital cultural de nuestras familias y los fracasos de la escuela oficial orientada por una concepción positivista de la enseñanza que rehuye permanentemente la cuestión moral y política... (p. 183)

Esto justifica la preeminencia de las estructuras piramidales en las organizaciones venezolanas, así como el carácter tradicional en las interacciones sujeto-objeto, que ha predominado coexistiendo con perspectivas, que han venido emergiendo en los últimos treinta años, es así que coexisten perspectivas de realidad objetiva con la construida, racionalidad instrumental con la compleja, múltiples racionalidades específicas: axiológica, de mejoramiento continuo, estructural o de procesos, competitiva, incluso informacional, entre otros, con la tradicional.

Esto ineludiblemente va explicando el carácter aparentemente de buscador o anhelador del poder del venezolano, que deviene precisamente de una cultura predominante; el mismo Seoane (Op. Cit), nos lo explica:

...El tipo predominante de la familia venezolana en los sectores populares, pero también colada en los sectores medios y altos, tienen un fuerte carácter autoritario, su fundamento cultural rural, y las condiciones económicas precarias que le rodean, así como la frecuente ausencia de la figura paterna, presionan para que se constituya un modelo piramidal de relaciones entre sus miembros. Los hijos, varios en la mayoría de los casos y hermanos a medias, establecen vínculos entre sí por intermedio de la madre, la cual ostenta un capital cultural muy pobre (sin carácter cívico, creando prejuicios respecto a la sexualidad, la amistad y la familia, entre otros; prejuicios que se manifiestan en el machismo, la fidelidad irreflexiva al grupo, el patriotismo vacío, etc.) e impone autoritariamente la organización del grupo y las actitudes a partir de una mezcla de afecto, compasión, temor y aguda lucha por la existencia...

De esta manera, se reproduce a modo interdependiente la pobreza de los capitales económico y cultural y la forma de la organización social piramidal... (p. 183-184)

La tendencia acentuada en la conducta del venezolano con vocación hacia el poder, expresado en los comentarios citados de la Prof. Granell et al, encuentra de ese modo cierta explicación a lo expuesto por Seoane (Op. Cit.), en cuanto al origen de esa actitud que sin embargo, como se verá más adelante se comparte con otras cualidades paradójicamente contradictorias con estas tendencias de tipo autoritaria en la intersección social, que también se reflejará en la sección organizacional donde evidentemente se frustra; a decir de este autor citado (Seoane):

...La emergencia de un sujeto individual autónomo y crítico, de una persona reflexiva, emancipada y emancipadora...

...Así, la sociedad moderna, sin duda cargada de muchas fallas, pero también posibilidad de sujetos y proyectos emancipadores, encuentra un bloqueo cultural desde la familia misma...

...El grupo se torna entonces, condición básica de subsistencia: el grupo, la banda, la tribu con sus fratrías y clanes, son el arma que el individuo aislado no tiene...

...Pero ese grupo... demanda... el sometimiento del individuo...

... De la familia a la banda, la relación piramidal, emotiva y autoritaria, se consolida una y otra vez; puede decirse que se solidifica como mundo de vida que progresivamente se extiende por todo el tejido social.

A su vez las condiciones de miseria económica en un mundo altamente tecnologizado, globalizado, basado en el conocimiento y la información se reproducen desde estas coordenadas... (p. 184)

Contradictoriamente, a los postulados de las diversas corrientes del Pensamiento Administrativo, se está ante un hecho concreto: la cultura social del venezolano, supeditada a una realidad que lo condiciona para su interacción social, dando pie a un sujeto-objeto dialógico ante su compleja realidad, que le permite interactuar desde sus limitaciones y carencias socio-culturales en medio de requerimientos de actores con estándares de vida completamente satisfechos; con carencias completamente diferentes a la de estos pueblos, que propician otro tipo de relaciones intersubjetivas y afianzados en la inserción en redes, que se *abre camino* en medio de tan contradictorias interpretaciones de su intersubjetividad.

Por un lado su cultura proveniente de un sistema afianzado sobre el positivismo, por otra parte la conformación de un sistema de valores, fundamentado en la estructura vertical, que vendría a reforzar lo primero en cuanto a la estructura de las organizaciones y en otro escenario los cambios paradigmáticos en el contexto global, empujando hacia unos modos de ser y hacer, pero que ya están presentes e independientemente de la tradición de la cultura, hasta cierto punto han tenido receptividad, identificación con el sujeto organizacional venezolano dada su aparente naturaleza no identificada ni como moderna ni como posmoderno, tal como lo sostienen diversos autores, que han hecho investigaciones al respecto referidas al contexto venezolano, tomando en cuanto el contexto global y los cambios que se han venido dando y que consideramos sus planteamientos en el siguiente punto a desarrollar.

5.5. La transición de paradigmas en las organizaciones venezolanas

Analizando y revisando al discurso de algunos investigadores venezolanos, éstos son hallados en un debate donde se polemiza, la situación de la cultura venezolana, en relación a la ruptura epistémica evidente en las últimas décadas: Nuevo contexto, posmodernidad, modernidad, entre otros términos, donde se busca la explicación de la interacción social del sujeto individual y el colectivo en las organizaciones venezolanas.

Desde una perspectiva crítica, se pudiera analizar en primer lugar, lo referente a la condición de Venezuela, que no necesariamente es un país post-industrial, ni posmoderno tal como lo afirma Pineda (1997):

...A mi juicio, la postmodernidad vista en el contexto latinoamericano, representa una postura ingeniosa que puede dejar una profunda impronta en lo que ha sido el proceso e desarrollo económico desigual y combinado de Occidente y en la que se ha reflejado el patrón selectivo del racionalismo occidental como forma de dominación... (p. 42)

Esto implica, que medir o evaluar la realidad social en Latinoamérica y específicamente en Venezuela a través de parámetros que tienen como referencia a los países industrializados, está fuera de lugar, al igual que la aplicación per se de las manifestaciones culturales derivadas de la interacción social, entre ellas la referida a las prácticas gerenciales. Sin embargo se debe asumir que estos pueblos, tienen sus propias idiosincrasias, sus propios rasgos étnicos y que hay que tomar ésto en cuenta al momento de establecer o definir sus interacciones sociales e intersubjetivas. Es oportuno considerar que algunas de las características de los venezolanos pudieran describirse dentro de lo que es el sujeto acorde con los nuevos paradigmas, dado que si bien se mantiene contaminado por rezagos de sistemas de valores orientados hacia la estructura vertical e influenciado de manera vehemente por el positivismo, por otra parte se puede interpretar como un sujeto en diálogo y fusionado con su objeto, generándose mutuamente y que se aprecia coexistiendo de manera permanente con la estructura tradicional,

en un sinfín de situaciones donde va asumiendo múltiples roles que se ven definidos por su discursividad tal como ha sido expresado por Barroso (1997):

...El venezolano es una mezcla de trabajo con mapas de sol a sol. También es incumplido, malcriado, irresponsable. Se levanta temprano, acude a su compromiso, atraviesa mil dificultades para llegar al sitio, permanece a pesar de las descalificaciones, maltratos de sus capataces o supervisores, trabaja sin motivación. Ante la agresión se calla, después flojea, critica, pasa factura haciendo las tareas con torpeza, ausentándose, rompiendo baños, robándose las herramientas, descalificando a los suyos. Si se siente bien tratado, entonces será incondicional, da en exceso, está siempre disponible, es un excelente trabajador.....Desde su individualismo, lo convierte todo en informalidad.....El trabajador trae su experiencia y manejo del espacio de su casa a la empresa y sigue funcionando como, si estuviese en su casa;.....La intimidad organizacional no existe, se confunde con lo individual o lo familiar... (p. 78)

Se hace una descripción de la otra cara o faceta del venezolano en la organización, que se contraponen al sujeto disciplinado, obediente, enmarcado dentro de una rígida estructura sustentada en el control del tiempo y del espacio *foucaultiano*.

Es aquí, donde se considera la inminente presencia de rasgos propios, equivalentes o análogos a los que presentan los sujetos contextualizados en el nuevo paradigma, pero que independientemente de la perspectiva desde la cual se le aborde, hay que reconocer la presencia de unas condiciones, y competencias diferentes a las de los sujetos en los países industrializados, al respecto acota Pineda (O. Cit):

...No se trata, como es obvio, de esta o aquella posición, sino de advertir que es posible invertir nuestra posición positivista y actitud natural frente al mundo. Es la propia realidad económica de estos países que habrá de ejercitarse en una perspectiva de auto determinación, de suerte que todo lo que normalmente es posible, solo se nos abre a partir de conjugar la ciencia y la tecnología en un contexto autónomo, mientras mantenemos una actitud favorable al cambio. Esta posición puede manejarse y ampliarse con tal flexibilidad que pueda suministrar nuevas descripciones, no solo objetivantes sino objetivas, para fenómenos que traspasan las fronteras pero que

también pueden circunscribirse al aspecto meramente micro de la actividad económica, y que —por supuesto— cuando analizamos la problemática económica de estos países, entendemos que gran parte del esfuerzo debe realizarse. Al menos, al principio pasa por la economía informal, donde se traba un mundo totalmente complejo, pero que en definitiva es característico del mundo de la vida y de la cotidianidad. Se trata entonces de brindarle al individuo la oportunidad para que en este nuevo contexto tenga la posibilidad de participar en la vida económica, por muy informal que se presente el proceso mismo de producción... (p. 42-43)

Esta cita muestra lo que es un hecho, una realidad; un sujeto que se involucra dentro de las circunstancias que rodean a su vida cotidiana, que no debe sentirse compelido al bloqueo cultural por parte de esas mismas circunstancias, sino que más bien éstas se convierten en una fortaleza para que él se transforme en emancipado y emancipador en su contexto.

Es así que se habla de la informalidad del venezolano ya sea en su inserción en el proceso productivo, ya sea en sus relaciones intersubjetivas, pero es un rasgo presente en los diversos estratos sociales que se extienden hacia las organizaciones.

En este sentido para dilucidar un poco más esta informalidad se trae a colación lo acotado al respecto por Naím (1989):

...Lo que sí llama la atención sin embargo, en el caso de las empresas venezolanas es una cierta desproporción entre la complejidad de las tareas que deben llevar a cabo y el nivel relativamente bajo de formalización que existe en sus organizaciones.

... El grado de desarrollo de la organización, y de institucionalización de funciones y procesos administrativos básicos, aun tiende a ser muy bajo en nuestras empresas. En muchos casos el grado de informalidad en las actividades gerenciales contrasta, de manera muy vívida, con la importancia de la empresa con otros signos de aparente desarrollo y modernismo: computadores, oficinas, edificios, etc.

Una descripción que a nuestro juicio es muy representativo del fenómeno, es lo que hace un destacado empresario venezolano: *Aquí no creemos en sistemas, organigramas e informes escritos; aquí creemos en personas que se fajen a trabajar. Lo nuestro es pura gerencia venezolana; pura informalidad formal...* (p. 49)

Tal como lo percibe el autor citado, da cuenta de la informalidad presente en el hecho gerencial que comparte estadio con la estructura jerárquica-piramidal tradicional que ha estado asentada en estas organizaciones, pero que aún así no ha podido amainar ese rasgo de deliberancia presente en la cultura del venezolano, que pareciera enmarcarse con las características del nuevo sujeto, dejando evidencias de estar consciente de su rol inherente con su objeto, donde mezcla la cotidianidad con la formalidad y viceversa.

Es pues la afirmación de su negación de desprenderse de su objeto ante una aparente autonomía que intenta brindarle la organización, a través de la normalización de sus actividades, que le atribuye a quien le va a reportar y que lo asume libre de cualquier otra responsabilidad, salvo las concernientes a su espacio y tiempo.

En la organización al contrario de esta situación, el sujeto informal construirá su realidad organizacional, dentro de la realidad que ha venido construyendo como individuo o como integrante de un colectivo, como extensión de su génesis, como el sujeto-objeto desde su ámbito familiar inclusive.

Otros autores tales como Granell et al (Op.Cit), expresan la contraposición entre estas dos perspectivas en las organizaciones venezolanas:

...El venezolano es abierto, alegre, jovial, familiar, le gustan las relaciones sociales, los grupos, las fiestas. En todos los aspectos de la vida del venezolano, la afectividad juega un papel preponderante. La necesidad de afiliación, es decir, la búsqueda de vínculos afectivos positivos y aceptación de otras personas, ha sido una característica primordial repetidamente señalada en diversos estudios sobre el venezolano. Rasgos culturales semejantes han aparecido en otros estudios sobre su identidad...

...Nuestras relaciones sociales y afectivas son muy poderosas.

Esta necesidad de contacto, calor humano está presente en todos los contextos y es parte fundamental de las relaciones de trabajo...

...Al venezolano le cuesta separar su vida personal de su vida de trabajo... Aquí lo social se mezcla con las horas de oficina... (p. 35)

En Venezuela, entonces dentro de estas dos perspectivas de la construcción de la realidad, por una parte, se busca adaptar a la

racionalidad organizacional y por otra, genera la informalidad que se conoce expresada en la clara interacción subjetiva expresada en esa mezcla entre su vida privada y la pública, que le da la peculiaridad percibida, que lleva Granell et al (Op.Cit) a expresar lo siguiente en relación a esta conducta del venezolano: "...Inclusive se ha llegado a contraponer lo racional de las organizaciones, con lo relacional de la gente. *¿Cómo puede funcionar bien una persona esencialmente relacional como el venezolano, en organizaciones de estructuras racionales?...*" (p. 36)

Este es el dilema aparente en la coexistencia de estas dos perspectivas acerca de la gente en la organización, y que en este sujeto organizacional venezolano evidentemente, creador de su realidad organizacional le lleva a permitir operar dialógicamente, contribuyendo con su espontaneidad a las actividades afianzadas en la instrumentalización organizacional. Este es uno de los rasgos que permitirán enunciar algunos de los supuestos de lo que se pretende proponer como Teoría Crítica de la Administración, como producto del análisis epistemológico que se está realizando.

En este sentido se cree que la presencia y arraigo del paradigma tradicional y prevaleciente en las organizaciones venezolanas no puede convertirse jamás en un obstáculo para esa concepción natural de sus integrantes acerca de la construcción de su realidad, más bien se opina que sus rasgos acentuados en una u otra perspectiva perfectamente pueden verse como fortalezas para el logro de un sujeto-objeto emancipador y emancipado, consecuente con su realidad individual y colectiva.

Autores, involucrados con estudios de competitividad venezolana, entre ellos Antonio Francés (1999) acota en relación a esta característica de informalidad del venezolano que el mencionado investigador interpreta como rasgo de emprendedor:

...En Venezuela un nuevo tipo de empresario ha surgido como resultado de la crisis económica. Profesionales desempleados, amas de casa, empleados públicos despedidos, obreros sin empleo, se han convertido en empresarios para sobrevivir. ...estas empresas son informales en el sentido de no estar registradas legalmente...

Según la encuesta del Institute for Management Development (IMD), entre los cuarenta y seis países más competitivos, Venezuela ocupa el lugar treinta y tres en cuanto a la dinámica de creación de empresas... (p. 141)

En concordancia con la realidad social, sumado al carácter de espontaneidad que presenta el venezolano en diferentes escenarios de su cotidianidad, él busca construirla: se hace empresario, concreta su situación deseada, jugando con las oportunidades que se le presentan y que le permiten sobrevivir, pero no es nada nuevo para el venezolano, ser un emprendedor, cómo continúa afirmando Francés (Op. Cit):

...Los constructores de *ranchos*, los vendedores ambulantes y las pequeñas fábricas clandestinas; incluyendo los alambiques que producen el mejor *cocuy*, el licor típico del Estado Lara, han existido desde hace mucho tiempo. Lo novedoso es la importancia y la visibilidad que ha alcanzado en Venezuela y el mundo la llamada clase informal a partir de la década de los ochenta. El sector informal en Venezuela generó el veintiséis por ciento del empleo en 1978 y el treinta y siete por ciento en 1986. Para 1997 ocupó el 47,5 de la fuerza de trabajo...

Dos cosas son realmente de notar en relación con el auge de la economía informal: la primera es que la respuesta del venezolano ante la adversidad ha sido, frecuentemente, acudir al espíritu emprendedor; la segunda, que el marco legal de la empresa en Venezuela, es obviamente inadecuado para canalizar mucho menos fomentar ese espíritu en el grueso de la población. Este fenómeno no es exclusivo de Venezuela y se encuentra en muchos países, sobre todo los que están en vías de desarrollo...

La economía informal constituye un semillero de empresarios que surgen en sintonía con las realidades del sector marginal en el cual se desenvuelven. El país debe reconocer su potencial y darles facilidades para incorporarse a la economía formal... requiere entre otras cosas, flexibilizar la legislación laboral, que ha sido concebida como instrumento de distribución, no de creación de riqueza, y que ha tenido en mente como empleadores a las grandes empresas y en particular, a las multinacionales, las petroleras... (p. 144-145)

Es la dualidad del mundo, expresada en las diversas percepciones a través de distintos discursos, tal como el del mencionado autor, que se interpreta que concibe que hay un individuo, el cual ante un fenómeno en el cual se sumerge, se fusiona con él, actúa acorde con el desarrollo del mismo, haciéndolo parte de sí, asumiéndolo, viviéndolo, por otra parte, participando de manera

vehemente como extensión de su persona. Afronta el Paradigma prevaleciente, que inclusive señala que tipo de organizaciones, son consideradas como tales y de qué forma deben estar estructuradas; se está entonces ante un sujeto no disciplinado que considera al objeto una extensión y la consecuencia de sí mismo.

Pero se va aún más allá. Estas personas que Francés los menciona como impulsadas por su convicción contextualizada de la necesidad de hacer para satisfacer sus necesidades básicas, se convierten en empresarios, y sus empresas sean micro, pequeñas, medianas o grandes, se enmarcan en lo que concierne a las nuevas reglas epistémicas de la Administración, evidentes en las nuevas prácticas gerenciales que han emergido en los últimos treinta años, reflejadas en las corrientes que conforman el Enfoque del Compromiso Dinámico. Es así que algunos estudiosos de la gerencia en Venezuela entre ellos Gómez y Márquez (1997) expresan en sus aportes al discurso gerencial venezolano lo siguiente:

...Las técnicas de gestión importadas no resultan, en fin de cuentas, tan innovadoras, son técnicas que como resultado de la investigación y el empeño de particulares y académicos, han sido articuladas y sistematizadas, convertidas en herramientas valiosas. Lo admirable es que organizaciones lideradas por personas con poca o ninguna formación gerencial, muchas veces pertenecientes a la población menos aventajada, practiquen la gerencia con estilos y prácticas tan innovadoras como las descritas.

En el fondo han encontrado la forma de practicar la gerencia con sentido común..... Es hora de aprender de la experiencia de nuestras organizaciones más exitosas, las mejores administradas, cuyos gerentes se van fogueando en la dura realidad de nuestro país...

...Profundizar esta tarea de aprendizaje nos acercará a lineamientos de gestión más acordes con las características de nuestro entorno económico, político y social; más pertinente a nuestra idiosincracia... (p. 14-15)

Esta cita de estos autores, lleva al estado del arte del venezolano como sujeto organizacional, que proviniendo de una estructura social, sustentado sobre los enunciados del positivismo, su realidad social lo lleva a organizarse en estructuras jerárquicas-piramidales. No obstante, los efectos de la ruptura epistémica

en todos los ámbitos culturales no excluyen a las personas de los países menos industrializados, como es el caso de la Administración y las Organizaciones en el contexto venezolano y es por ello que sus paradigmas han ido cambiando, y por ende su hacer, su práctica discursiva, su intersubjetividad, su sistema de valores, sus creencias, su racionalidad, su modo de producir o generar conocimiento, emergiendo de esta manera un nuevo sujeto que es el se viene observando, en la realidad organizacional del país. En este sentido en el próximo capítulo, se enuncian algunas interrogantes y acotaciones como aportes en una aproximación a la conformación de una Teoría Crítica de la Administración.

CAPÍTULO VI

Reflexiones sobre el saber administrativo en el nuevo contexto.

6.1. ¿Hacia donde se orienta la Administración?

Se ha visualizado a lo largo de este último capítulo precedente, las características resaltantes del discurso evidente en las Ciencias administrativas como expresión de las rupturas epistémicas en este campo de conocimiento, así como la discursividad manifiesta en la realidad organizacional y administrativa presente en el contexto de la praxis administrativa en Venezuela, como complemento final del análisis que se ha realizado de algunos de los enfoques teóricos que han emergido en los últimos treinta años como implicaciones de las rupturas epistémicas y epistemológicas en este campo de conocimiento.

En este capítulo se esbozan aspectos esenciales que llevan a una teorización crítica de la Administración de los países en vías de desarrollo, específicamente en Venezuela como producto del análisis epistemológico elaborado en los capítulos precedentes.

En este sentido se consideran los diversos aportes concretos de las diferentes corrientes del Pensamiento Administrativo, que se han analizado en el presente trabajo, y en ese orden recapitulando con elementos ya tratados se pueden enumerar:

1. En los llamados ocho atributos de Peters y Waterman (Op. Cit: 14-16) que distinguían a las empresas excelentes:

- a. Predisposición para la acción
- b. Acercamiento al cliente
- c. Autonomía y espíritu empresarial
- d. Productividad por el personal
- e. Movilización alrededor de un valor clave
- f. Dedicación a lo que se sabe hacer
- g. Estructura y poco personal
- h. Flexibilidad y rigor simultáneos

2. Las propuestas básicas, expresadas por Hammer y Champy (Op. Cit:18-31) en aspectos de su obra: Reingeniería, tal como se resumen a continuación:

En primer lugar los mencionados autores referencian elementos que se consideran clave para cualquier construcción teórica en la Administración, y que denominaron las tres fuerzas: *Clientes, competencia y cambio*.

Por otra parte el cliente pasó a ser *sujeto-objeto*; es quien genera la interacción en el mercado.

Del mismo modo la competencia se afianza en la variedad, por ende en la complejidad, en ello interviene la innovatividad y la tecnología.

Y finalmente la *construcción del cambio* que conlleva a un proceso permanente de creatividad, de innovación dentro de la organización y por ende al desmontaje de los parámetros epistémicos que se han instrumentalizado, y lo cual refleja una tendencia a la deconstrucción y la construcción de nuevas estructuras, en los términos enunciados por los autores tomados como representativos de esta corriente (Op. Cit: 70-87):

- Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso.
- Los oficios cambian de tareas simples al trabajo multidimensional

- El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado
- La preparación cambia de entrenamiento a educación
- El enfoque de medidas de desempeño se desplaza, de actividades que se realizan al valor que se crea.
- Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad.
- Los valores cambian, dado el desplazamiento de paradigmas las estructuras organizacionales se transforman de verticales a planas y circulares.
- Emerge un nuevo liderazgo: se lideriza con la gente (empoderamiento).

Los aspectos que se presentan de Hammer y Champy y que han servido como punto de partida para toda una serie de planteamientos, acerca del *rediseño organizacional*, el *desmontaje de lo tradicional*, se han considerados de manera clave dentro de este análisis epistemológico como parte de la construcción teórica que se ha realizado.

3. En relación al Movimiento de la Calidad, la consideración de los 14 puntos para la Gestión; también llamados *Principios de Deming* (Op.Cit: 19), es referencia clave para cualquier nuevo aporte o crítica al basamento teórico de la Administración, es una racionalización instrumental encaminada hacia un nuevo modo de hacer, en el ámbito gerencial.

4. Para la viabilidad de la gestión, es importante considerar a la diversidad cultural presente en las prácticas gerenciales. Ante ésto, se debe asumir una postura ante la presencia del Pluriculturalismo como fenómeno inherente en una Economía en Red, la cual lleva a tomar en cuenta, dentro del hecho Administrativo las perspectivas que se movilizan dentro de esta corriente del pensamiento Administrativo y que afecta a las organizaciones independientemente del país en el cual se localicen.

En los países en vías de desarrollo, y en especial en Venezuela, este enfoque ha venido siendo estudiado de manera comparativa en relación a otros países.

Sin embargo, es obvio que un país tendrá mayores ventajas, si aprende a conocer la gente y asume lo resultante entre los diversos sujetos que interactúan, las diversas racionalidades presentes, las diferentes concepciones acerca de la construcción de la realidad, la influencia de las culturas en esta última, que afectan incluso a la manera de hacer las negociaciones empresariales.

Esta corriente del Pensamiento Administrativo, se ha convertido en los últimos años en un factor clave en el proceso de globalización, propiciando la comprensión e interpretación del otro como interlocutor presente, no obstante la distancia y el tiempo.

El aporte en este sentido de la Sociología y la Antropología han constituido un elemento enriquecedor de la Teoría Administrativa, dándole una valiosa contribución a través del estudio de la diversidad cultural y del pluriculturalismo.

5. El significado de los aportes de Michael Porter en sus postulados de conocer el mercado, a través de sus señales e integrar las nuevas concepciones de competitividad que agregan incluso la inserción en redes, entre otros factores, que conllevan a la construcción de realidades interorganizacionales, partiendo de su interpretación.

En general considerar el modelo del Diamante creado por Porter, resume lo que él denomina los determinantes de la competitividad en una industria específica en lo cual se involucra:

- *Condiciones de los factores:* Donde se interpretan elementos tales como: nivel de capacitación, nivel tecnológico, infraestructura física y de negocios, entre otros.
- *Las condiciones de la demanda:* Involucran características de la demanda local, lo cual propicia el desarrollo de los diferentes sectores empresariales del país acorde con su característica específica, adecuando la estrategia pertinente para este fin.
- *Industrias relacionadas y de apoyo:* Involucra empresas con diversos elementos con objetivo común.
- *Estrategias y estructuras de la empresa:* Características de las empresas reflejadas en sus estructuras empresariales, y estructuras organizacionales, sistemas de valores, entre otros.

Todo lo cual se traduce en lo que ya se describió como partes y elementos a considerar para la comprensión e interpretación, *¿Instrumentalización Hermenéutica?*, de las señales del mercado, de acuerdo a lo planteado en el capítulo correspondiente en el cual se analizaron algunos párrafos discursivos de Porter (Op. Cit: 95 - 96). Involucrando una permanente interacción subjetiva individual y colectiva, con un alto nivel de variedad y de incertidumbre, acercándose de manera paulatina a las concepciones de creación, innovación conocimiento, intangibilidad, entre otros aspectos.

6. En ese mismo sentido se trae a colación, como expresión de la discursividad de la globalización, lo planteado en la *Economía Entrelazada, un Mundo sin Fronteras* de Ohmae (Op. Cit.: 236), en cuanto a la consideración de los aspectos que conllevan desde los derechos y dignidad de los seres humanos, por su bienestar, así como el nuevo papel del Estado en el nuevo contexto, las nuevas estructuras sociales, económicas, culturales y políticas acordes con los nuevos sujetos individuales y colectivos por extensión, incluyendo las organizaciones.

Es así como dentro de esa confluencia de enfoques donde emergen orientaciones precisas tales como la calidad, el centramiento en los sistemas de valores, la creatividad y la innovación como clave del cambio en los procesos, la diversidad y el pluralismo como expresión de lo global y lo local, la interpretación de las interacciones provenientes de ese meta-sujeto denominado *Mercado*; el abordaje a través de estrategias competitivas, así como la concreción de la organización inteligente y a través del aprendizaje organizacional. En el ámbito de la mundialización o globalización dentro del contexto de una sociedad en Red, que ha afectado a la civilización en diversos órdenes, allí se establece la Administración como Ciencia Social, multiracionalidad, pluriparadigmática, con sujetos hetero-discursivos, entre otras evidencias.

Ante ésto cabe agregar, que se percibe el impacto de estas corrientes en el Pensamiento Administrativo y no se pueden interpretar como hechos aislados, y que siendo la actividad administrativa una acción presente en todas las organizaciones, su influencia ha abarcado los diferentes países sean industrializados o no.

De mejor aceptación y mayor aplicación en los *primeros*; en los *segundos*, las condiciones a veces limitan su puesta en práctica.

Tal como se ha observado en Venezuela, las diferentes prácticas gerenciales afianzadas en los supuestos de las mencionadas corrientes, han sido objeto de implementación en diversas organizaciones con cierto nivel de aceptación en sus diferentes niveles. Ahora bien, la cultura del venezolano tan peculiar y criticada, ¿En qué medida ha incidido en el relativo éxito de las diversas prácticas gerenciales, que se han derivado de las referidas corrientes de la Administración? ¿Hasta qué punto el sujeto organizacional venezolano, responde a los requerimientos de los nuevos paradigmas? ¿Qué factores habría que agregar para complementar a los aportes de estos enfoques de la administración sobre todo en un contexto social como el venezolano?

En primer lugar la característica cultural venezolana, afianzada en los procedimientos (a conveniencia), conlleva a interpretar que por el hecho de establecer contactos con los nuevos enfoques gerenciales aunque sea de manera superficial y exploratoria, se considere que ya se internalizó a los mismos, tal como lo expresa, Iranzo (Op. Cit) en relación a las empresas del sector químico y petroquímico venezolano:

...Estas empresas frente a las exigencias de modernización gerencial respondieron generando mecanismos a través de las estrategias más tradicionales: los cursos de entrenamiento...

... Por otra parte, los gerentes y directores generalmente perciben que se avanza hacia la construcción de un aprendizaje organizacional más proactivo por el solo hecho de adopción por ejemplo, de sistemas para el control total de la calidad, reducción de inventarios, o control estadístico de procesos. Pero esto resulta una percepción más aparente que real, pues olvidan que esas técnicas, aunque son indicativas de la voluntad de cambio en lo organizacional, se están aplicando generalmente en el marco de una gerencia que atiende básicamente los requerimientos a corto plazo... (p. 281-283)

Este factor tan arraigado en nuestra cultura, dada a las ceremonias, al ritual, también está presente en las organizaciones y se convierte en un elemento perturbador de los procesos reales de cambio. Ahora bien, en nuestras organizaciones e instituciones, tanto públicas como privadas, donde pretendemos por decreto,

establecer sistemas de valores, se hace necesario considerar que el individuo presente en las organizaciones, también es un nuevo sujeto que —*independientemente de la ineficiencia de las Instituciones Educativas, reflejada en su apego a la vieja episteme*— viene influenciado por el nuevo paradigma. Y por lo tanto se impone la internalización y ésto requiere un proceso lento de maduración, por lo cual, más que al corto plazo, habría que orientarse hacia el largo plazo. La instrumentalización de los nuevos paradigmas no deja de ser eso: *Instrumentalización*.

Esta manera de actuar deviene sencillamente de la *concepción determinista* de la separación del sujeto y el objeto y que allí está la realidad y el individuo es separable de la misma y por lo tanto, tal cual laboratorio de ensayo, manipulable, sin considerar sus perspectivas, su visión del mundo y de las cosas, su yo. En otras palabras se mantienen fuertes rasgos de la episteme tradicional.

Esto es desbordable, muchas veces, por la actitud misma de la gente de la organización que se ubica en los nuevos paradigmas, o asumen su rol de generador de procesos organizacionales y de actor en el mismo. Es decir se asume una transición hacia el nuevo modo de ser y hacer.

¿Por qué entonces, quienes dirigen las organizaciones ignoran estas circunstancias?

La respuesta pudiera ser el sistema Educativo y de formación Gerencial, en el cual se está desarrollando un Capital Humano para una sociedad que ya no es, tal como la describen sus rígidos planes de estudios, quedando obsoletos como *Ciencia y Técnica*.

Hay el convencimiento de la dualidad expresa en el venezolano en relación a la identidad sujeto-objeto, al igual que la racionalidad, ¿por qué entonces no se acepta?

Ante los argumentos contradictorios, acerca de la conducta del venezolano en las organizaciones, se acepta la paradoja de su inmanente dualidad permanente, que le permite construir su realidad, perfectamente interpretada a partir de sus múltiples roles: padre, madre, dirigente vecinal, empresario o empresaria informal después de su horario laboral, gerente de una organización, esposo o esposa, hijo o hija, entre otros, que le permiten crear su realidad individual y colectiva, asumiendo su práctica discursiva acorde a su rol.

Por otra parte, esta dualidad permanente entre una perspectiva formalista y la otra: espontánea, informal conlleva a la adopción de una racionalidad dialógica, es decir aquella (Vilar, Op. Cit.: 226-227) que considera su postura en relación con los requerimientos de los diversos sujetos que interactúan en un contexto determinado y tal como lo ha enunciado Serieyx (Op. Cit.), en relación con el Pensamiento Complejo, en referencia a esta racionalidad compleja:

...Se trata de un pensamiento Sutil que reconoce la utilidad del pensamiento simple para todo lo que es programable, seguro y certero (en la empresa, hablaríamos de gestión) pero que requiere otra disposición de ánimo para afrontar lo esencial, lo confuso, lo imprevisible, lo desconocido, la vida (hablaríamos de estrategia); un enfoque que reconoce la necesidad de distinguir los elementos constitutivos de una situación, pero que afirma que es en su conjugación, donde reside su esencia (por ejemplo lo económico y lo social); una mirada que reconoce la interdependencia entre el observador y lo observado... (p. 274)

Esta concepción de racionalidad compleja o nueva racionalidad es común observarla en la práctica, sobre todo en unas organizaciones que conjugan paradigmas, prácticas gerenciales, estilos gerenciales muchas veces contrapuestos, y lejos de coincidir muchas veces con el sistema de valores de los propietarios de la organización, que opera con trabajadores absolutamente indisciplinados pero altamente comprometidos con su organización, hasta llegar incluso al fanatismo. Estructuras organizacionales y Administrativas con una fuerte conotación vertical, pero donde las actividades se van ejecutando impulsadas por gran cantidad de interacciones informales.

Esto conlleva a lo que se ha denominado una nueva racionalidad basada en la complejidad donde se reconoce la existencia del otro tal como lo dijera Morín (Op. Cit.: 102):

“...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...”

Y de esa manera se resalta la necesidad de incorporar esta categoría de nueva racionalidad en el campo de la gerencia y sobre todo en Venezuela, donde la paradoja es un hecho común en situaciones disímiles pero recurrentes.

En relación a la paradoja se recoge la conceptualización que hace al respecto Schvarstein (1998), en relación a los postulados de las diversas Corrientes Administrativas y la necesidad de admitir la existencia de lo otro, del contrario, de lo opuesto:

...La literatura de divulgación sobre organizaciones, tan difundidas en los últimos quince años, ha puesto frecuentemente el acento en uno de los términos de las contradicciones señaladas, negando la existencia del otro. Las organizaciones deben ser flexibles, innovadoras, descentralizadas, participativas, racionales, equitativas, transparentes. Quienes actúan basándose en esta literatura obtienen resultados paradójicos: el ir en pos de estos objetivos y negar la existencia de la contradicción suelen alejarse aún más del logro de aquello que pretenden... (p. 17)

Los postulados y enunciados de las diversas propuestas de los enfoques aquí tratados, se asumen no como infalibles recetas gerenciales, sino más bien como un componente clave que se complementará en relación con otros factores sociales, culturales, económicos, políticos, ideológicos, etc., que se hacen presente en la actividad empresarial, y que como se ha visto en las organizaciones venezolanas, son un ejemplo de las innumerables paradojas que allí se presentan, las cuales ya se han mencionado en el presente trabajo.

Por otra parte, la construcción de esta realidad social, permite visualizar las grandes diferencias con las sociedades industrializadas, desde diversos órdenes: Cultural, Social, entre otros. Desde este punto de vista es pertinente sin complejos chauvinista ni posturas nacionalistas o parroquialismos, una crítica a las Teorías Administrativas que han aparecido a nivel mundial, a cuya influencia Venezuela no ha sido la excepción, en este sentido se recoge la apreciación de Ludovic (1995):

...En Venezuela, la aplicación de las distintas teorías administrativas y sus correspondientes proposiciones técnicas no han respondido a un desarrollo administrativo nacional que haya supuesto la revisión, superación y la adaptación de concepciones doctrinarias y aplicaciones técnicas. Ha sido por la vía de la imitación refleja como se han adicionado las diversas concepciones teóricas y técnicas, de manera que, en la práctica conviven los más avanzados enfoques con las formas más tradicionales.

El discurso gerencial que predomina en el país, al no tomar en cuenta las especificidades que asume la gerencia en *nuestra realidad*, se convierte en contenido abstracto, carente de significación científica, en la medida en que no es capaz de explicar la complejidad y el comportamiento de los problemas de la conducción de las organizaciones venezolanas... (p. 31)

En la medida que se tome conciencia de los valores predominantes en la Sociedad venezolana, y la influencia que tienen en la construcción de la realidad organizacional, se facilitará su comprensión y aprovechamiento de cualidades del venezolano que por largas décadas han sido estereotipadas, tales como la informalidad, entre otras características del venezolano.

Se hace abstracción de la conformación de las estructuras socio-económicas del país, omitiendo las diversas barreras que esto supone para su adecuado desarrollo educativo, pero que sin embargo paradójicamente sirve de impulsor para su ascenso de nivel social y económico.

En fin, una serie de prejuicios aprendidos que no obstante, no impiden o no atrofan la creatividad, la innovatividad, la espontaneidad del venezolano.

Se requiere entonces, en los Centros Educativos, orientar más al venezolano para que aprenda a conocerse y aceptarse como tal, obviando las imitaciones reflejas tan dadas en los países en vías de desarrollo, hacia los países industrializados.

Es como diría Beer (Op. Cit.):

...El continuo proceso de liberar nuestras mentes de los programas implantados en nuestros cerebros, es un requisito previo a nuestra evolución personal...

Pero la libertad no es pura anarquía. No somos libres porque nos suelten en medio del desierto de Sahara, a pesar de la ausencia de muros y barrotes en ventanas inexistentes. Somos libres cuando las puertas de nuestra mente están abiertas de par en par y salimos a respirar aire puro y fresco... (p. 141)

Cuando en los países en vías de desarrollo, sus individuos puedan pensar en sus condiciones como locales, de allí partirá sus

inserción en lo global, considerando dialécticamente de esa manera lo universal, pero sin obviar lo local.

Ahora bien en estas circunstancias, amerita comprender y concientizar acerca de las formas de percibir, construir y compartir realidades, tan dado que se es a ignorar al otro y en ese sentido se considera a León Vega (Op. Cit.):

...De ahí que las otras caras del sujeto cumplan el papel de subordinar los procesos de internalización y reproducción diferencial de los parámetros y de sus funciones de moldeamiento a la perspectiva orientada a convertir en conocimiento los puntos en que los sujetos y sus parámetros se re-crean, diluyen y transforman. Lo que a nuestro parecer significa que la empresa gnoseológica intente, en su proceder, restituir a los sujetos al plano de la construcción de sus circunstancias, formados por un devenir de realidades que va demandando nuevas definiciones de identidad y de ubicación, lo que a su vez produce contextos de vida productores de experiencias...(p. 80)

Se tienen circunstancias específicas, que influirán en los sujetos y éstos a su vez deben tomar estas circunstancias, para efectos de definir su realidad construida, tomar como referencia otras realidades e intentar reproducirlas, ha sido una de las principales fallas, es importante que en los Centros de Formación Gerencial, se tome muy en cuenta, que a partir de lo que se haya internalizado y contextualizado se construirá la realidad propia en el campo de la Administración.

Obviamente, que se requiere tener en cuenta, para ello la necesidad de concientizar al Capital Humano, desde los primeros años de formación educativa, en cuanto a la perspectiva de cómo se construye la realidad, su realidad, y tal como lo expresaran Nonaka y Takeuchi (Op. Cit.: 264-266), en relación a la creación de conocimiento aceptando términos en los cuales se busca desmitificar las concepciones dicotómicas entre mente/cuerpo, tácito/explicito, individuo/organización, que involucra el quehacer cotidiano del sujeto. En Venezuela pueden sobrar los ejemplos al respecto, cuando emergen como características del venezolano la formalidad y la informalidad simultáneamente, de cierta manera tiene una actuación dialógica que expresada en espontaneidad, improvisa-

ción, pudiera conectarse con innovatividad, creatividad, entre otras cualidades.

Ahora bien, se sabe que el ser humano no es absolutamente libre y que es sujeto de un contexto y que se contienen ambos (sujeto-contexto-sujeto) o se construyen mutuamente ¿Cómo es o debe ser ese contexto?. ¿Qué intereses de diversos géneros interactúan en ese contexto? ¿Qué racionalidades predomina y cuáles se evidencian? ¿Sirven a la epísteme dominante? ¿Refuerzan al llamado Capitalismo, en su nueva representación: la informacional? ¿De qué manera la connotación ideológica influye en el campo de la Administración?

Estas preguntas llevan a la lectura e interpretación de algunas de la variada literatura, que consideran esta vinculación sujeto-contexto-sujeto en relación a las Ciencias Administrativas, y su vinculación con el llamado Capitalismo.

En primer lugar es importante diferenciar dos conceptos que aparentemente son sinónimos: el Capitalismo y la Economía de Mercado, y para ello, se tomará en cuenta la interpretación que Korten (Op. Cit.) hace al respecto presentándolos como dos términos completamente diferentes, expresándose de la siguiente manera:

...La teoría de la Economía de Mercado, se remonta al economista escocés Adam Smith (1723-1790)... y su obra expone las bases democráticas de una economía autoorganizada, cuyos recursos productivos recaen en la interacción de pequeños compradores y vendedores que toman decisiones basados en función de sus necesidades e intereses individuales...(p. 67)

Al hablar de pequeños vendedores y compradores, se habla de mayoría, y al hablar de mayoría, se está hablando de democracia.

Ahora bien, es importante entonces referir al mismo Korten, cuando estipula que el mercado óptimamente eficiente, es sólo una construcción teórica que únicamente intenta establecer un marco legal para poder aplicar la teoría de mercado y que ha sido canalizada por parte de los poseedores del capital y de allí, vendría la vinculación con el Capitalismo, muy distante de los postulados de Smith —no hay que olvidar, tal como se dijo en los primeros

capítulos que entre los pioneros que conformaron el Pensamiento Administrativo, está Smith — .

Se tienen las siguientes paradojas: la primera es que fué en los Estados Unidos, nominada por muchos como país típico modelo capitalista, donde en su medio industrial se generan las primeras Teorías de la Administración, tal como ya se ha visto. La otra paradoja, es que generándose en el seno de las organizaciones industriales representativas del *Capitalismo* los principios de la Administración Tayloriana tomaron como referencia los postulados de 1776 de Adam Smith, quién según Kortzen (Op.Cit.), se aleja del llamado espíritu capitalista, diferenciando tal como se ha dicho el concepto de Capitalismo del término *Economía de Mercado* y presentando al primero como una desviación del segundo. Sin entrar a tomar partido por la polémica acerca del significado de estos términos, se puede afirmar que los Enfoques o Corrientes de la Administración, aquí estudiadas llevan un importante componente ideológico, claramente identificado con el Capitalismo o la Economía de Mercado, como se evidencia de su origen.

Ahora bien, esta apreciación de Kortzen se aproxima al planteamiento de Giddens (1998), en su obra *La Tercera Vía* destacando los fenómenos que han emergido en las últimas décadas, y que involucra además de lo referido al libre comercio, los aspectos que lo trascienden :

...La meta general de la política de la tercera vía debería ser ayudar a los ciudadanos a guiarse en las grandes revoluciones de nuestro tiempo: la *Globalización*, las transformaciones de la vida personal y nuestra relación con la naturaleza.

La política de la tercera vía debería adoptar una actitud positiva hacia la globalización, pero necesariamente, sólo como un fenómeno con un alcance mayor que el mercado global...no debería identificar globalización con un apoyo universal al libre comercio. El libre comercio puede ser un motor del desarrollo económico, pero dado el poder social y culturalmente destructivo de los mercados, sus consecuencias más generales han de ser siempre examinadas...(p. 80)

En este marco de interrelación de lo ideológico y lo político, también es importante sus implicaciones para el Pensamiento Admi-

nistrativo, tal como lo expresan tanto Korten como Giddens, dentro de esas nuevas concepciones, donde los meta-fenómenos entre ellos la Globalización, involucran a los seres humanos y en consecuencia a las organizaciones, tal como se ha mostrado con anterioridad, lo enuncia Giddens (Op. Cit.:80): "...La transformación de la vida personal...", lo cual es lo que se percibe en el modo de hacer y actuar de las personas, cada cual dentro de las características de la Sociedad a la cual pertenece.

Es lo que acertadamente acota Drucker (1994):

...Cada pocos centenares de años ocurre en la historia del Occidente una notable transformación. Cruzamos lo que en un libro anterior... llamé una divisoria. En el término de pocos decenios, la sociedad se reacomoda -en su visión mundial; en sus valores básicos; en su estructura social y política; en sus artes; en sus instituciones clave. Cincuenta años después, hay un mundo nuevo. Y las personas que nacen entonces no pueden siquiera imaginar el mundo en que vivieron sus abuelos y en que nacieron sus propios padres. Vivimos una transformación de este tipo que está creando la sociedad postcapitalista...-... (p.1)

Es una reafirmación de estos cambios; que han estremecido cimientos aparentemente sólidos y de una u otra forma, han afectado a la humanidad, manteniendo sin embargo los rasgos de la tradición del llamado capitalismo ahora con sus representaciones informacionales.

Las organizaciones a su vez, también han cambiado como elemento recursivo de sujetos individuales y colectivos, al mismo tiempo que va en coherencia con los planteamientos tanto de Giddens y de Korten, respectivamente, Drucker (Op. Cit.; 1994), lo recuerda:

...La Sociedad, la comunidad y la familia son todas instituciones conservadoras. Tratan de mantener la estabilidad y prevenir o por lo menos retardar el cambio. Pero la organización de la Sociedad postcapitalista es desestabilizadora. Por ser su función poner a trabajar el conocimiento -en instrumentos, procesos y productos; en trabajo; en el conocimiento mismo- tiene que organizarse para el cambio constante. Tiene que organizarse para la innovación -y la innovación, como lo dijo el economista austroamericano Joseph Schumpeter (1883-1950) es *destrucción creativa*. Tiene que organi-

zarse para abandono sistemático de lo establecido, lo acostumbrado, lo familiar, lo cómodo, ya sea en materia de productos, servicios y conceptos, en relaciones sociales, en habilidades y en las organizaciones mismas. El conocimiento es por su misma naturaleza cambiante, y las seguridades de hoy se convierten en los absurdos del mañana...-... (p. 64-65)

Estos cambios explícitos o tácitos, evidenciados en la cotidianidad, hay que tomarlos en como tales, no como alteraciones o perturbaciones institucionales.

Por ello es que, cuando se ha hablado del venezolano, y se le relaciona con las características del sujeto emergente en el nuevo contexto paradigmático: deliberante, contestario, informal, espontáneo; cualidades o defectos que les son familiares (según la perspectiva desde que se vea), las mismas no se han concebido como una ventaja, al igual que su capacidad de apertura al aprendizaje.

Este cambio constante y ante el cual no nos queda más opción que aprender a adaptarnos y también a cambiar, nos lo vuelve a recalcar Drucker (1999):

...Una cosa hay segura respecto de los países desarrollados y probablemente del mundo entero: nos esperan largos años de cambios profundos. Dichos cambios no son primordialmente económicos. Ni siquiera son primordialmente tecnológicos. Son cambios en la población, la política, la sociedad, la filosofía y ante todo en la visión del mundo.

En un período tal, no es probable que la teoría y la política económicas resulten eficaces por su cuenta.

Y para un período tal, tampoco existe una Teoría Social. Sólo mucho después, decenios más tarde, empiezan a aparecer las teorías para explicar lo sucedido... (p. 131)

El Pensamiento Administrativo, ha reflejado en su interior, estas transformaciones que dentro de los diversos planos Social, económico, cultural, político, entre otros, le ha tocado participar como aspecto inherente a la actividad humana, en los diversos países del mundo, sea industrializado o no.

Para los efectos del contexto venezolano, se trata de traer algunas reflexiones en función del discurso presente en algunos de los estudios realizados en relación a las organizaciones venezolanas y tal como lo hemos dicho la idea es el inicio de una construcción teórica a través de la crítica del Pensamiento Administrativo que dé como resultado una Teoría Crítica de la Administración, tomando en consideración aspectos que no aparecen en los textos tradicionales de Administración.

Para esto, se considera y lo afirmado en Vivanco (2002), en relación a algunos aspectos vinculantes con la construcción de la teoría crítica:

...Rechazo de las nociones positivistas de racionalidad, objetividad y verdad...Reivindicación del papel del sujeto, del diálogo intersubjetivo y de la transformación...Instituye procesos de autorreflexión, que permitan distinguir entre ideas o interpretaciones ideológicamente distorsionadas de las que no están... (p. 150)

Viniendo del análisis epistemológico del capítulo IV, en los subsiguientes se ha contrastado con la cotidianidad discursiva organizacional en esta realidad y contextualizada se busca darle cabida a las perspectivas paradigmáticas del Pensamiento Administrativo, pero partiendo de un análisis, que ha llevado a interpretar al sujeto, desde y para la construcción de su realidad, que se convierte a su vez en generador de enunciados y prácticas discursivas, con lo cual va deconstruyendo y construyendo un *discurso crítico* de la Gerencia en Venezuela.

6.2. A manera de un espiral hermenéutico Administrativo.

Esta obra, dado su carácter interpretativo genera muchas discusiones, abre polémicas y da pie a muchísimas preguntas, se puede catalogar una obra inconclusa, por cuanto habría que elaborar muchos tomos, para terminarla. No obstante en este primer intento, se dan las primeras conclusiones no definitivas:

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 pre-existentes. 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 los espacios Doctorales en Ciencias Administrativas en las Universidades Venezolanas, 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,

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 epísteme 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, capáz 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 epísteme 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 Capítulo IV.

No obstante, no se puede hablar de una abstracción ideológica en relación a las organizaciones. En Venezuela, en los últimos años se ha palpado esta realidad, cuando diversos gremios empresariales han venido tomando partido a favor o en contra del régimen que se ha intentado establecer, 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 anti-gobierno 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 los últimos treinta años, 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)

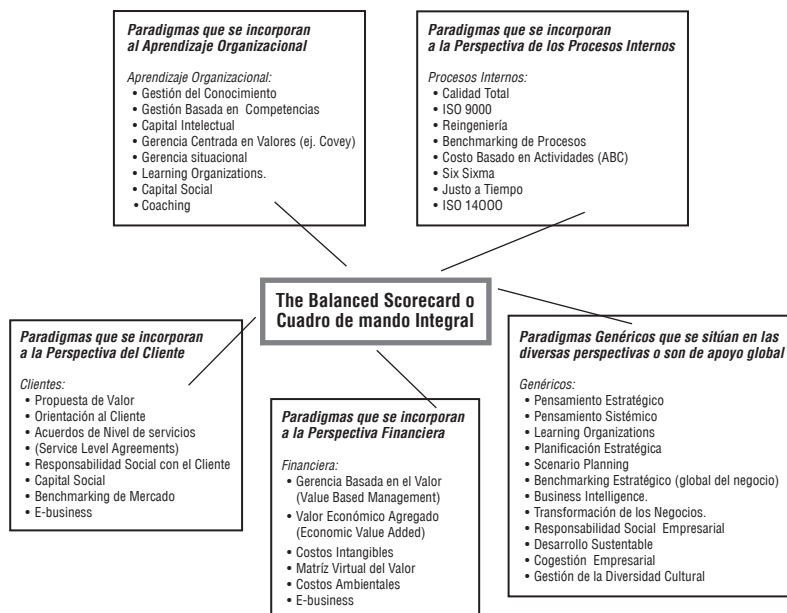
De esa manera, como lo advierte Zavarce, innumerables propietarios y gerentes de Organizaciones interpretaron estos postulados, como su solución inmediata, en la presente obra los asumimos como expresiones discursivas que marcan la ruptura epistemológica evidente en el Pensamiento Administrativo, que 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 ha ido tomando auge, pero no es más que una renovación o mejora incremental de algunos de los postulados de los diferentes autores y sus posiciones 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, dando a entender de esta manera la transversalidad existente en el discurso administrativo en el período estudiado. Tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico, se integran diversas posiciones paradigmáticas acerca de la Administración en cuanto a su aplicación:

Gráfico No.1
El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).



Fuente: Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (Op cit), Sánchez, J. (1999), Mujica (2002), Jiménez (2003), Jiménez (2004).
Con adaptación de los autores de esta Investigación.

Aquí se enuncian 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 si 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 Venezuela, no se escapa al esnobismo mostrado en otros países 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 anterior capítulo.

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 Venezuela como tal.

El discurso gerencial venezolano, desglosado dentro de los términos usados para el análisis epistemológico, permite diferenciar los elementos que lo conforman:

- Un discurso que se estructura y alimenta principalmente de las teorías administrativas que han emergido en distintas épocas.
- Un sujeto organizacional que asume -aprehendiendolo 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.
- La estructura de poder, una recursividad de la jerarquía lineal matricial, en hibridación con el autoritarismo propio de los colonizadores españoles y la tenacidad de los indígenas caribes, que trascendiendo en el tiempo, se confunde con los rasgos tendenciosos de la formalidad, mezclada con la informalidad dentro de las prácticas vivenciales sociales extensivas hasta las organizaciones

Esta deconstrucción del discurso gerencial venezolano a partir de ese desglose de los elementos epistemológicos analizados en las diversas corrientes del Enfoque Administrativo, permiten el inicio de la construcción de una teoría crítica de la Administración que responda a los requerimientos de una Sociedad con características muy específicas como lo es la venezolana.

En relación al aporte metodológico.

Ahora bien la interpretación intentada por parte del autor 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 como ha sido la generación de conocimiento en las Ciencias Administrativas, expresada en el Discurso epistemológico de acuerdo a la percepción del Autor, 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 diálogo 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 del investigador 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 fué esencial es el aporte al campo de las Ciencias Administrativas que se obtuvo al interpretar las implicaciones epistemológicas en las mencionadas teorías, traducíéndose 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 si 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 prevaiente, 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.

En esa dirección De Souza (Op. Cit), enfatiza una vez más lo oportuno del uso de la orientación hermenéutica-dialéctica desde el punto de vista metodológico, tal como lo expresa a continuación:

A pesar de las constataciones hechas a partir de las dificultades presentadas en la práctica teórica es el *método hermenéutico - Dialéctico* que presentamos aquí como el más capaz de dar cuenta de una interpretación aproximada de la realidad. Coloca el habla en su contexto para entenderla a partir de su interior y en el campo de la especificidad histórica y totalizando en que es producida. (p. 194)

En ese sentido tal como ya se ha mencionado a lo largo del presente trabajo, se partió del contexto socio-histórico, así como del aspecto conformacional de los diferentes momentos en el orden civilizatorio, igualmente la ubicación en el mismo del pensamiento Administrativo, sus postulados y praxis gerencial, todo lo cual conforma un todo y a partir de allí se pudo apreciar la aplicación del círculo hermenéutico en una realidad dinámica, interactiva, mutante, por cuanto su esencia viene a ser la práctica social, la acción humana, la creatividad, todos ellos como elementos acondicionantes dentro del contexto señalado, si se pudiera decir dialécti-

camemente, que más bien que un círculo le da apariencia de un *espiral hermenéutico*, por cuanto el círculo se cierra, más *no el espiral*, quedando todavía muchas indagaciones por realizar.

Finalmente se quiere acotar que de aquí se desprenden gran cantidad de conclusiones pero, como se ha dicho, ésta es una discusión que apenas comienza, acerca del discurso de la Administración que, al igual que todo, se mueve en un constante cambio, que es lo más seguro que existe en la actualidad, ante lo cual se pregunta:

¿En qué medida en los países menos desarrollados, la Administración se ha venido deconstruyendo en beneficio de su Sociedad? ¿Hasta qué punto la Administración, en estos países, se convierte en un instrumento de dominación? ¿Pueden los diversos sujetos que interactúan en los procesos organizacionales y administrativos, generar conocimiento crítico que dé pie a una teoría crítica de la Administración?

¿Se pueden gerenciar las organizaciones de un país como Venezuela, con los principios Administrativos, provenientes de países desarrollados, previamente contextualizados? ¿No implica esto un avance hacia nuevos enfoques administrativos? ¿Se evidencia estos cambios, en el intento de construcciones discursivas, presentes en lo que se ha dicho, escrito, estudiado, investigado o enseñado-aprendido, acerca de la Administración, Gerencia y Organizaciones en Venezuela?

Tal como se ha dicho, se pudieran hacer infinitas preguntas, pero es ahora cuando se han de comenzar a responder, a través del trabajo investigativo y la producción de Conocimiento, replanteando los discursos de los diversos enfoques teóricos de la Administración.

Referencias Bibliográficas

Andreu, Rafael (1996). **Estrategia y Sistemas de Información**. Segunda Edición. Mc Graw Hill/ Interamericana de España, S.A, Madrid.

Andreu, Rafael (1997). **La Organización en la Era de la Información**. Aprendizaje, Innovación y Cambio. Mc Graw-Hill/ Interamericana de España, S.A. Madrid.

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.

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.

Ballestrini, Miriam (1998). **Estudios Documentales, Teóricos, Análisis de Discursos y las Historias de Vida**. Una propuesta metodológica para la elaboración de sus proyectos. B.L. Consultores Asociados, Servicio Editorial. Caracas.

Barroso, Manuel (1997). **Autoestima del venezolano. Democracia o marginalidad.** Segunda Edición. Editorial Galac, S.A., Caracas.

Beer, Stafford. (1997). **Diseñando la Libertad.** Ediciones Fondo de Cultura Económica. España.

Bell, Daniel (1973). **The coming of Post Industrial Society.** New York, USA.

Benjamín, Robert; Levintson, Elliot (1993). **Managing Information Technology Enable Change.** Center for Information System Research. M.I.T., USA.

Blanco, Rigel (1995). **Pensamiento Administrativo de William Edwards Deming 1900-1993.** (2 tomos) Trabajo de Ascenso. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Escuela de Administración y Contaduría. UCV. Caracas, Venezuela.

Boxwell, Robert (1995). **Benchmarking, para competir con ventajas.** McGraw-Hill. Interamericana de España, S.A. Madrid, España.

Buffa, Elwood (1977). **Administración y Dirección Técnica de la Producción.** Cuarta Edición. Editorial Limusa. México.

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 (1994). **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 (1994). **La Corporación Horizontal. La idea es gerenciar horizontalmente, no de forma vertical.** En: Revista Gerente - Venezuela. Marzo /1994. Caracas, Venezuela.

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.

Castillo Nechar, Marcelino (1992). **Hacia una Alternativa Metodológica en la Investigación del Turismo**. Facultad de Turismo. Universidad Autónoma del Estado de México-TURISTEC. Toluca, México.

Choo, Chun W. (1990). **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 (1.985). **Crítica y Utopía: La Escuela de Francfort**. Editorial Cincel, S.A. Madrid.

Chalmers, Alan (1998). **¿Qué es esa cosa llamada ciencia?. Una valoración de la naturaleza y el estatuto de la ciencia y sus métodos**. Vigésimaquinta Edición en español. Siglo XXI editores, S.A. de C.V., México, D.F.

Damiani, Luis (1997). **La Modernidad: El Traslado de la racionalidad de las Ciencias Físicas-Naturales a las Ciencias Sociales**. Ediciones de la Biblioteca de la Universidad Central de Venezuela. Ediciones FaCES-U.C.V., Caracas.

De Geus, Aries (1997). **The living Company**. Business Review. March/April .1997.USA. Traducción de Angélica Tejada (1997). <http://www.spin.com.mx/-vjaguado/vivient.html>. (25/10/98)

De la Garza, Enrique (1999). **Epistemología de las Teorías sobre Modelos de Producción**. En: Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI. Compilador: Enrique de la Garza. Colección Grupos de Trabajo. Grupo de Trabajo: Trabajo, sujetos y Organizaciones laborales. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales/CLACSO- Agencia Sueca de Desarrollo Internacional/ASDI. Buenos Aires.

De Souza, María Cecilia (1997). **El Desafío Del Conocimiento. Investigación cualitativa en Salud**. Lugar Editorial S.A. Buenos Aires.

De Viana, Mikel; Desiato, Massimo; de Diego, Luis (1996). **El hombre. Retos, Dimensiones y Transcendencias**. Centro de Estudios Religiosos. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Delgado, Juan M.; Gutiérrez, Juan (1998). **Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales**. Editorial Síntesis, S.A., Madrid.

Delgado, Rafael (1997). **Del Universo al ser humano, hacia una concepción planetaria para el siglo XXI**. Ediciones McGraw-Hill. Madrid.

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.

Deming, W.E. (1992). **Bases de la Gerencia de la Calidad en el Mundo Occidental**. Trabajo presentado por el Dr. Deming en una reunión del Instituto de Ciencias Gerenciales en Osaka (Japón). Julio 1989. Traducción: Sayda Lichao. Suplemento coleccionable de la Revista Calidad y Productividad - 1992. Caracas.

Demo, Pedro (1988). **Ciencias Sociales y Calidad**. NARCEA, S.A. de Ediciones. Madrid.

Desiato, Massimo; 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 (1998). **Fundamentación Teórica de la Línea de Investigación: Epistemología de las Ciencias Administrativas**. Doctorado en Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.

Díaz de Mariña, Ninoska (2001a). **Hacia una Teoría Crítica de las Ciencias Administrativas**. En: Gerencia y Conocimiento. Volumen 2. año 2. enero-marzo 2001. Revista UNESR Gerencia 2000. Deca-

nato de Postgrado. Doctorado en Ciencias Administrativas. Consejo de Desarrollo Científico Humanístico y Tecnológico. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.

Díaz de Mariña, Ninoska (2001b). **Una Reflexión sobre la Indagación Epistemológica en las Ciencias Administrativas**. Volumen 1. año 1. julio-diciembre 2001. Revista. Estudios Gerenciales y de las Organizaciones. Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

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

_____ y Nakauchi, Isao (1997). **Tiempo de desafíos, Tiempo de Reinenciones**. Editorial Hermes. México.

_____ (1995). **Drucker, su visión sobre: La Administración; La organización basada en la información; La economía; La sociedad**. Grupo Editorial Norma. Bogotá

Echeverría, Rafael (1998). **Ontología del Lenguaje**. Dolmen Ediciones. Quinta Edición. Santiago de Chile.

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 (1984). **Vigilar y Castigar. Nacimiento de la prisión.** Novena Edición en español. Siglo Veintiuno Editores, S.A., México

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.

Francés, Antonio (1999). **Venezuela Posible Siglo XXI.** Ediciones IESA. Caracas.

Frondizi, Risteri (1972). **¿Qué son los valores?.** Fondo de Cultura Económica. (Sexta reimpresión). México D.F.

Gadamer, Hans (1988). **Verdad y método. Fundamentos de una hermenéutica Filosófica.** Salamanca, España.

Gallego-Badillo, Rómulo (1996). **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.

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 Henry; Márquez Patricia. (1997). **Gerencia de avanzada hecha en Venezuela**. En: Gerencia y Cultura. Revista DEBATES IESA. Vol. 3, No. 2, Oct.-Dic./1997. Ediciones IESA. Caracas.

Gómez-Samper Henry; Pérez, Carlos (1986). **Estudios de Administración en América Latina**. Centro Latinoamericano de Escuelas de Administración-CLADEA/Instituto de Estudios de Administración-IESA. Ediciones IESA, C.A., Caracas.

González Quirós, José (1998). **El porvenir de la razón en la era digital**. Editorial Síntesis, S.A., Madrid.

Gracia de Thielen, Lida. (1995). **Introducción a la Teoría Administrativa**. 3era.Edición. Valencia, Venezuela.

Granel, Elena; Garaway, David; Malpica, Claudia (1997). **Éxito gerencial y cultura. Retos y oportunidades en Venezuela.** Ediciones IESA, C.A., Caracas.

Graterol, Martín (1996). **Paradigma y Creación de Conocimiento en naciones neocoloniales: Cuando los paradigmas transferidos dificultan ver lo dado.** Universidad de Carabobo /Ediciones Trotykos. Valencia, Venezuela.

Gutierrez, Mario (1989). **Administrar para la Calidad. Conceptos Administrativos del Control Total de Calidad.** Editorial Limusa, S.A. D.F. México.

Habermas, Jürgen (1987). **Dialéctica y Hermenéutica.** Edit.L.P.M., Porto Alegre.

Habermas, Jürgen (1989). **El discurso filosófico de la Modernidad.** Ediciones Taurus. Madrid, España.

Habermas, Jürgen (1990) **Teoría de la Acción Comunicativa.** Tomo I. Ediciones Taurus. Buenos Aires, Argentina.

Habermas, Jürgen (1990). **Teoría de la Acción Comunicativa.** Tomo II. Ediciones Taurus. Buenos Aires.

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.

Iranzo, Consuelo (1996). **La organización del trabajo; viejas y nuevas prácticas** En: Cultura empresarial en Venezuela. La industria química y petroquímica. Editor Arnoldo Pineda. Fundación Polar / Centro de Estudios del Desarrollo. CENDES-Universidad Central de Venezuela. Caracas.

Ishikawa, Kaoru (1985). **Quality Control: a Revolution in management Philosophy**. A.S.Q.C., 35th. Annual Quality Congress, USA.

Juran, J.M. (1990). **Jurán y el Liderazgo para la Calidad**. Editorial Díaz de Santos. Madrid.

Kliskberg, Bernardo (1978). **El pensamiento Organizativo**. Editorial Paidós. Buenos Aires.

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz (1991). **Elementos de Administración**. Quinta Edición. Mc Graw-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.

Lanz, Rigoberto/Hurtado, Miriam (1995). **Paradigmas. Métodos y Posmodernidad**. Universidad de los Andes; Consejo de Publicaciones/Funda- Epísteme / Barinas. Mérida, Venezuela.

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.

Llano, Carlos (1994) **El postmodernismo en la Empresa**. McGraw-Hill/InterAmericana de México. México, D.F.

López, Frank (1995). **Los problemas del pensamiento gerencial en las Sociedades Post-modernas o de cómo se “Evapora” el mundo Físico**. Revista FaCES. (Año 5, Numero 11, Diciembre/Febrero de 1995). Ediciones Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Valencia, Venezuela.

López, Frank (1999): **Una mirada desde la fenomenología genealógica de Venezuela**. Revista FaCES. Año 8, Numero 16, Marzo 1998-Febrero 1999). Ediciones Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Valencia, Venezuela.

Lorino, Philippe (1993). **El Control Estratégico. La Gestión por Actividades**. Marcombo Boixareu Editores. Barcelona, España.

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.

Ludovic, Valmys (1995). **Contextualizar lo descontextualizado. Una necesidad del Discurso Gerencial**. En: Temas de Fronera en el Campo de la Gerencia. *Compilador*: Carlos Zavarce. Revista Cuadernos de Postgrado. Fondo Editorial Tropykos/Comisión de Estudios de Postgrado. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Central de Venezuela. Caracas

Liotard, Jean-François (1994). **La condición Postmoderna**. Editorial Cátedra. Madrid, España.

Malavé, José (1997). **Cultura: ¿Una idea alemana?**. En: Gerencia y Cultura. Revista Debates IESA. Vol. 3. N^o. 2. Oct - Dic. 1997. Ediciones IESA. Caracas.

Mariña, Manuel (1986). **Gerencia y Planificación Cibernética**. Trabajo de Ascenso. Escuela de Administración y Contaduría. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. UCV. Caracas.

Márquez, Patricia (1997). **Diversidad Cultural y Gerencia: El aporte de la Antropología**. En: Gerencia y Cultura. Revista Debates IESA. Vol. 3. N^o.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.

Martín, Gustavo (1996). **La problemática de la Muerte del Sujeto en la Antropología**. En: ¿Fin del Sujeto?. Compilador: Rigoberto Lanz. Consejo de Publicaciones /Universidad de los Andes-Comisión de Postgrado/FaCES/UCV. Mérida/Caracas, Venezuela.

Martínez, Miguel (1996). **Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de Investigación**. Editorial Trillas. México.

_____ (1999). **La nueva Ciencia, su desafío, Lógica y Método**. Editorial Trillas. México.

_____ (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.

Medá, Dominique (1998). **El trabajo. Un valor en peligro de extinción**. Editorial Gedisa S.A; Barcelona, España.

Messner, Dirk (1999c). **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 (1998). **La Revolución que nadie Soñó o la otra Postmodernidad**. Editorial Nueva Sociedad. Caracas.

Montes, Luis (1996). **Sujeto y subjetivización compleja**. En: ¿Fin del Sujeto?. Compilador: Rigoberto Lanz. Consejo de Publicaciones. Universidad de los Andes. Comisión de Postgrado /FaCES/UCV. Mérida /Caracas-Venezuela.

Montero, Maritza (1997). **Ideología, alienación e identidad nacional**. E.B.U.C./UCV. 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.

Naim, Moisés (1999). **El crecimiento de las empresas privadas en Venezuela: Mucha diversificación, poca organización**. En: las Empresas Venezolanas, su Gerencia. 1^{era} Edición. Ediciones IESA, C.A. Caracas.

Nishiwaki, Takashi; Murukami, Tesuyasu (1993). **Estrategia para la Creación**. Editorial Panorama. México.

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, José R. (1994). **Paradigmas de la Investigación Educativa-El Triángulo Paradigmático**- Revista Educación y Ciencias Humanas. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. 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.

Pineda, Miguel (1996). **El discurso Político de la Educación Superior en Venezuela**. Ediciones Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.

Pineda, Miguel (1997). **La Condición Posmodernista**. Primera Edición Publicaciones Universidad de Carabobo. Valencia Venezuela.

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, C.K. (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.

Ricoer, Paul. (1995). **Teoría de la interpretación. Discurso y excedente de Sentido**. Editorial Siglo XXI. México.

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.

Sánchez, Basilio (1979). **Métodos de Investigación**. Ediciones Eneva. Caracas

Sánchez, Jesús (1999). **Los Paradigmas de la Gerencia y el Balanced Scorecard**. En **Temas de Gerencia**. NRG Consultores C.A. (22-11-99) <http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9269/cvjesus.htm>

Sartori, Giovanni (2000). **La política. Lógica y Método en las Ciencias Sociales**. Segunda Edición. Fondo de Cultura Económica. México, D.F.

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).

Scott, Richard (1978). **Theoretical Perspectives**. In *Environment and Organizations*, by Marshall W. Meyer and Associates (San Francisco: Josey Bass). San Francisco, USA.

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.

Seoane, Javier (2001) **Marcuse y los Sujetos. Teoría crítica mínima en la Venezuela actual.** Publicaciones de la Universidad Católica Andrés Bello. Caracas

Sèrieyx, Hervè (1994). **El Big Bang de las organizaciones. Cuando la empresa entra en mutación.** Ediciones Granica, S.A. Barcelona, España.

Shank, John; Govindaraján, Vikjan (1997). **Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva.** Grupo Editorial Norma. Bogotá.

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.

Steyart, Jan /Gould, Nick (1997). **La Sociedad de la Información, ¿concepto o quimera?.** (05/10/99).

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, Nº 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 Interdisciplinariode Estudios Culturales sobre América Latina. Centro de Estudios Sociales/facultad de Ciencias Humanas/Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.

Touraine, Alain (1973). **La Sociedad Post-industrial**. Editorial Ariel. Barcelona, España.

Touraine, Alain (1995). **La formation du sujet**. En: Dubet y Wiewiorka (Eds). Paris.

Umehara, Takeshi (1996). **La Civilización de la selva: el Antiguo Japón demuestra el camino al postmodernismo**. En: Fin de siglo. Editor: Nathan Gardels. McGraw-Hill. Interamericana Editores, S.A. de C.V. D.F, México.

Valles, Miguel (1997). **Técnicas Cualitativas de Investigación Social**. Editorial Síntesis. Madrid.

Van Dick, Teun (1999). **Ideología. Una aproximación multidisciplinaria**. 2da. Edición. Editorial Gedisa, Barcelona. España.

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

EL DISCURSO EPISTEMOLÓGICO
IMPLICADO EN LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS
A PARTIR DE LA DÉCADA DE LOS AÑOS SETENTA,
EN EL CONTEXTO DE LA SOCIEDAD INFORMACIONAL.

Este libro se terminó de imprimir
en el mes de abril de 2006.



BlueCube[®]
digital services

Blue Cube Digital Services

Tif. (0241) 831-6093

Cel. (0412) 492-8413

(0414) 585-1616

www.bluecube.com.ve

bluecube@cantv.net

Valencia, Estado Carabobo
Venezuela