



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
DECANATO FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES
MENCIÓN ESTUDIOS CULTURALES**



**PRAGMATISMO, UTILITARISMO Y GERENCIA:
(Una Crítica Epistemológica Sobre La Gerencia Contemporánea)**

Autora: Morayma Hernández Colina

C.I. 7.534.170

Tutor: Dr. Jesús Puerta

Palabras clave: gerencia, utilitarismo, saber, ideología

Valencia, Agosto de 2005

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
DECANATO FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES
MENCIÓN ESTUDIOS CULTURALES**

**PRAGMATISMO, UTILITARISMO Y GERENCIA:
(Una Crítica Epistemológica Sobre La Gerencia Contemporánea)**

Autora: Morayma Hernández Colina

**Aprobado en el Área de Estudios de Postgrado
De la Universidad de Carabobo**

Nombre y Apellido

Firma

Valencia, _____

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
DECANATO FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES
MENCIÓN ESTUDIOS CULTURALES**

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado PRAGMATISMO, UTILITARISMO Y GERENCIA: (Una Crítica Epistemológica Sobre La Gerencia Contemporánea) presentado por Morayma Hernández Colina para optar al Título de Doctora en Ciencias Sociales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como

_____.

Nombre y Apellido	C.I.	Firma
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Valencia, _____

DEDICATORIA

A mis padres, Amanda y Félix.

A Marco Tulio.

AGRADECIMIENTO

Dar agradecimiento en una tesis pareciera un compromiso rutinario, no obstante, para mí, es el momento de reconocer a las personas que me acompañaron y compartieron conmigo diálogos, vivencias, interpretaciones y sugerencias.

Es noble agradecer al Dr. Jesús Puerta, mi tutor, quien con sus invaluables aportes y orientaciones, contribuyó con el desarrollo y culminación de esta tesis.

A mis amigas: Arelis Vivas, por haberme transmitido un permanente entusiasmo, a María Teresa Celis, para quien las palabras de agradecimiento serían pocas, para corresponder a la grandeza de su solidaridad.

A los profesores del Doctorado en Ciencias Sociales, mención Estudios Culturales, por sus enseñanzas, actualizaciones y recomendaciones.

A los compañeros del doctorado, por la senda compartida.

RESUMEN

PRAGMATISMO, UTILITARISMO Y GERENCIA: (UNA CRÍTICA EPISTEMOLÓGICA SOBRE LA GERENCIA CONTEMPORÁNEA)

Autora:
Morayma Hernández Colina

Actualmente, nos enfrentamos en ciertos medios académicos y gerenciales a la exaltación de la gerencia eficaz, al mito de la excelencia preconizado a través del texto paradigmático *En Busca de la Excelencia*, publicado en octubre de 1982 para privilegiar la eficacia de la gerencia norteamericana. Este mito también ha invadido los distintos espacios de la sociedad, de aquí también su importancia. En tal sentido, una crítica de la gerencia contemporánea, es fundamental en estos tiempos. El propósito de esta tesis es realizar un análisis crítico del discurso de la gerencia, tomando en cuenta dos planos o niveles de análisis: el epistemológico y el ideológico. Las cuestiones de método, se fundamentó en una hermenéutica crítica del paradigma gerencial que tomó en cuenta los aportes de Foucault, Ricoeur y van Dijk. Las conclusiones destacan cómo el discurso de la gerencia en su proceso de construcción del saber, es un saber fundamentado tanto epistemológica e ideológicamente en el utilitarismo-pragmatismo; la gerencia es una teoría con pretensión de ciencia.

Palabras clave: gerencia, utilitarismo, pragmatismo, saber, ideología.

INDICE GENERAL

	PAG.
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
INDICE GENERAL	V
RESUMEN.....	VII

INTRODUCCIÓN 8

CAPÍTULO I 14

EL DISCURSO DE LA GERENCIA: PARADIGMA, SABER E IDEOLOGÍA 14

1. EL CONTEXTO HISTÓRICO DEL PARADIGMA 14

1.1.- LA PUGNA COMERCIAL JAPÓN – ESTADOS UNIDOS	14
1.2.- LA OFENSIVA NEOLIBERAL Y EL “TRIUNFO DEL CAPITALISMO	17
1.3. LA GERENCIA COMO DISCURSO PARADIGMÁTICO E IDEOLÓGICO: EN BUSCA DE LA EXCELENCIA.....	23

2.- ANTECEDENTES: BREVE HISTORIA DE LA GERENCIA SEGÚN LA HISTORIA DE LAS IDEAS. 26

2.1.-DESDE LA BIBLIA HASTA LAS RELACIONES HUMANAS.....	26
2.2.-¿ SIEMPRE HA HABIDO GERENCIA?.....	41

3.- GERENCIA PARA TODO: LA IDEOLOGÍA. 49

CAPITULO II 64

CUESTIONES DE MÉTODO 64

1. PARA UNA HERMENÉUTICA CRÍTICA DEL PARADIGMA GERENCIAL64

1.1 LINEAMIENTOS GENERALES	64
1.2 SABER E IDEOLOGÍA	71

2. ARQUEOLOGÍA DEL SABER 81

2.1 ENUNCIADOS Y FUNCIONES	86
2.2.- FORMACIONES DISCURSIVAS Y UMBRALES	89
2.3.- EPISTEMES Y ARCHIVOS.....	91

3. GENEALOGÍA 95

3.1	PRUEBA, INDAGACIÓN	97
3.2	EL CONTROL PANÓPTICO	99

4. ANÁLISIS IDEOLÓGICO 101

4.1	TRES ASPECTOS DE LA IDEOLOGÍA	101
4.1.1	<i>Creencias</i>	102
4.1.2	<i>Discurso: Superestructura Semántica</i>	104
4.1.3	<i>Función Social</i>	106
4.2	TRES FUNCIONES DE LA IDEOLOGÍA	107
4.2.1	<i>Deformación</i>	108
4.2.2	<i>Legitimación</i>	112
4.2.3	<i>Integración</i>	117

CAPITULO III ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

ARQUEOLOGÍA Y GENEALOGÍA DEL DISCURSO PARADIGMÁTICO DE LA GERENCIA ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

1. ANÁLISIS DE LAS FORMACIONES DISCURSIVAS EN EL QUE SE UBICA EL DISCURSO GERENCIAL ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

1.1	CAMPOS ASOCIADOS	122
1.2	CAMPO REFERENCIAL	135
1.3	ESTRATEGIA CONCEPTUAL	140
1.4	POSICIÓN DEL SUJETO	159

2. LOS UMBRALES DEL SABER GERENCIAL 160

2.1	POSITIVIDADES	160
2.2	EL UMBRAL EPISTEMOLÓGICO Y DE CIENTIFICIDAD	167

3. GERENCIA Y PANOPTISMO 182

3.1	EL PANOPTISMO Y LA DISTRIBUCIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS EMPRESAS EXCELENTES.	189
3.2	EL PANOPTISMO: EL CONTROL DE LA ACTIVIDAD Y APRENDIZAJE EN LAS EMPRESAS EXCELENTES	193
3.3	EL PANOPTISMO: LA COMPOSICIÓN DE FUERZAS Y LOS GRUPOS EN LAS EMPRESAS EXCELENTES.....	195
3.4	EL PANOPTISMO: GRATIFICACIÓN- SANCIÓN NORMALIZADORA EN LAS EMPRESAS EXCELENTES.....	197

CAPITULO IV	203
LA IDEOLOGIA GERENCIAL	203
1. PRESCRIPCIONES MORALES E INSTRUCCIONES PRAGMÁTICAS	212
2. DEFORMACIÓN: LA VIDA VISTA COMO GERENCIA	222
3. LA LEGITIMACIÓN POR LA EFICACIA	239
4. INTEGRACIÓN DE LOS INDIVIDUOS: LOS HOMBRES DE ÉXITO.	247
EPILOGO	282
BIBLIOGRAFÍA	291

PREFACIO

Unas u otras teorías siempre han coexistido. Mientras en la esfera académica donde quienes enseñan, investigan y escriben encuentran que pueden hacerlo en mejor forma si enriquecen su perspectiva para lograr acercarse a la complejidad de las organizaciones, en vez de adoptar una visión miope y recortada.

En la esfera del sector productivo y del Estado, quienes administran de tiempo atrás utilizan su recursividad para acudir a las ideas y las técnicas que han desarrollado unas y otras teorías así como a su propia experiencia. El problema en este plano es pragmático: acudir a aquellas técnicas que resuelvan los problemas a mano y que produzcan resultados.

Se plantea entonces, dos planos del conocimiento correspondientes a dos campos sociales: el académico y el profesional. En el primero, pareciera haber más posibilidades para la reflexión y la indagación puesto que se encuentra aparte de las urgencias de la economía, la política, del sector productivo (privado) y el Estado. Pero, si bien los dos campos están separados, se vinculan y, en virtud de esa relación, el campo académico se ve a veces emplazado por la demanda que desde afuera, desde las empresas y las instituciones, se hace por nuevos conocimientos y profesionales más críticos.

La reflexión “desinteresada”, a la manera de los filósofos griegos, no sujeta a los requerimientos inmediatos de los “negocios” (en el sentido etimológico, de lo opuesto al ocio), no necesariamente ocurre en el campo académico; es sólo una de sus posibilidades. La academia también requiere ser legitimada desde los criterios de rendimiento de un entorno cada vez más dominado por la racionalidad instrumental. Dicho de otra manera, la “sociedad” demanda a la Academia respuestas. Incluso si éstas son críticas y cuestionadoras.

En tal sentido la crítica expuesta, consiste en el análisis del discurso de la gerencia a dos planos: epistemológico e ideológico. Está conformada por cuatro capítulos. Capítulo I El discurso de la Gerencia: Paradigma, Saber e Ideología. En este capítulo se presenta el contexto histórico del paradigma gerencial. Se hace referencia a la pugna comercial entre Japón y Estados Unidos y se determina al discurso de la gerencia como discurso paradigmático e ideológico.

Capítulo II: Cuestiones de Método, presenta toda la argumentación de la “metódica” que guía el análisis del discurso de la gerencia. Dos elementos fundamentales son abordados: la Arqueología del Saber-Poder, según Foucault, y el análisis ideológico que toma en cuenta los aportes Teun A. van Dijk y Paul Ricoeur.

Capítulo III Arqueología y Genealogía del Discurso Paradigmático de la Gerencia. Analiza la formación discursiva de los enunciados gerenciales, los umbrales del saber gerencial, y el panoptismo en la gerencia.

Capítulo IV La Ideología Gerencial. Plantea la contradicción entre las prescripciones morales e instrucciones pragmáticas de la gerencia. Analiza las funciones de deformación, legitimación e integración de la ideología gerencial.

Esperando que la discusión, aquí iniciada, contribuya con una crítica que abra los caminos para construir en el futuro una nueva concepción de la gerencia.

CAPÍTULO I

EL DISCURSO DE LA GERENCIA: PARADIGMA, SABER E IDEOLOGÍA

1. El Contexto Histórico del Paradigma

1.1.- La Pugna Comercial Japón – Estados Unidos

Siguiendo el planteamiento de Mouël (1992), recordemos que después de años de conflictos petroleros, crisis y fracasos, los años ochenta acusaron el sello del virus de la *empresomanía*. La empresa se convirtió en el ámbito donde todos podíamos multiplicar nuestras acciones, y a través de ella resulta posible enfrentarse a los mayores desafíos y contradicciones de nuestra sociedad. Se originó entonces lo que se ha denominado “empresomanía”. La gente crea empresas, funda, invierte, administra, opera.

La exaltación a la *empresomanía*, y con ella a la gerencia eficaz con sus valores de excelencia y éxito, se acentúa o alcanza prominencia a partir de la década de 1980. Dos hechos importantes contribuyeron a ello. El primero de ellos, el avance económico de la industria japonesa sobre la norteamericana. Segundo, “la victoria del capitalismo”.

El avance de la industria japonesa es reconocido por Peters y Waterman en la introducción de *En Busca de la Excelencia* cuando señalan:

Las conclusiones que se sacan del estudio de las compañías excelentes son portadoras de un mensaje halagüeño. Hay

buenas noticias de Norteamérica. La práctica de la buena administración no es privilegio del Japón (1985: xx).

Albert (1992), hace referencia al retroceso experimentado por la industria norteamericana a partir de la década de 1980. En este sentido, destaca que durante los “años de Reagan”, la mayoría de los 18 millones de nuevos empleos creados lo fueron no en la industria sino en el sector terciario. El de los servicios. La industria perdió dos millones de empleos y conoció déficit comercial record. En numerosos sectores, había sido alcanzada, y hasta aplastada, por los japoneses. En los automóviles, por ejemplo, un gigante como General Motors anunció, en el tercer trimestre de 1990, pérdidas por dos mil millones de dólares. Ford registró sus peores resultados desde 1982, y Chrysler, presentó su peor situación. El total del déficit comercial de la industria automovilística norteamericana se elevó a los sesenta mil millones de dólares. Mientras la industria automotriz japonesa alcanzaba un alto crecimiento.

La calidad de la producción y de la eficiencia también se vio afectada. A comienzos de noviembre de 1990, doscientos ejecutivos, pertenecientes a las firmas norteamericanas proveedoras de piezas a Toyota, debieron escuchar a uno de los dirigentes de la firma japonesa, darles información sobre el alto porcentaje de piezas defectuosas de las fábricas

norteamericanas. Las piezas defectuosas de las fábricas norteamericanas era cien veces más elevadas que las hechas en Japón.

Albert hace alusión a un informe presentado por Richard Lester y Robert Solow, en 1989 que explica las razones de este retroceso industrial:

1.- La reducción de la dimensión relativa del mercado interno norteamericano, y la falta de preparación de las industrias de Estados Unidos para competir con los japoneses en la conquista de los mercados extranjeros.

2.- La pérdida de la superioridad tecnológica de Estados Unidos. El ritmo de introducción de las innovaciones dentro del sistema productivo, o de puesta a punto de nuevos productos se realiza con mayor rapidez en Japón que en Estados Unidos.

3.- La disminución de la calificación de los obreros norteamericanos, en comparación con los países competidores, entre ellos Japón.

4.- La disminución de la riqueza acumulada en Estados Unidos, no le permiten aceptar desafíos importantes.

5.- Los métodos estadounidenses de administración, que eran reconocidos y envidiados, dejaron de ser los mejores. Cada vez más los japoneses superaban a los norteamericanos.

La década de 1980, fue una época de éxito comercial para la industria japonesa. La lucha de Estados Unidos por recobrar el espacio perdido no se hizo esperar.

1.2.- La Ofensiva Neoliberal y el Triunfo del Capitalismo

A la respuesta teórica ante un hecho del comercio internacional, el desplazamiento de Estados Unidos por Japón, se le agregó una ofensiva neoliberal frente a las políticas de bienestar y contra el poder soviético, ya afectado por un persistente estancamiento, durante la década de 1980. Los líderes de esta primera ofensiva neoliberal fueron la primera Ministra Margaret Thatcher en Inglaterra, el Presidente R. Reagan en Estados Unidos y los “Chicago Boys” que entraron en escena reorientando la política económica de la dictadura militar chilena de A. Pinochet.

Esta ofensiva política, militar e ideológica, pareciera haber tenido un cierre exitoso: el triunfo del capitalismo.

La victoria en la Guerra Fría del capitalismo frente al llamado “socialismo real”, resumida por Albert en *Capitalismo contra Capitalismo* (1992), se desarrolló en tres frentes: la primera batalla se desarrolló como ya se mencionó en Inglaterra con Margaret Thatcher, y en Estados Unidos con el Presidente Reagan. Fue una batalla interna contra el intervencionismo

estatal que contaminaba el capitalismo. Su principio más llamativo: menos impuestos para los ricos, en especial para los capitalistas.

Si hay un lugar en los últimos veinte años donde los capitalistas pudieron resolver a su favor los límites que el poder del trabajo imponían a su acumulación, ese lugar, fue, precisamente, Estados Unidos. Durante la ofensiva reaganiana, continuada más tarde en la década de 1990, los trabajadores norteamericanos sufrieron un enorme retroceso a través de una combinación de derrotas y el temor frente a la recesión como fue el caso de la crisis de los años 1979/ 1982 que implicó un aumento descomunal de la desocupación. El resultado de esto fue una enorme pérdida de conquistas, un brutal retroceso salarial, el aumento desmedido de la jornada de trabajo, elementos todos que permitieron un aumento significativo de la recuperación de las ganancias, cuestión que a su vez explica – junto a la ubicación privilegiada de esta potencia en el sistema financiero internacional- la fortaleza relativa de Estados Unidos frente a sus competidores y las bases de la continuidad de su hegemonía.

La segunda victoria, del capitalismo ha sido tan espectacular como frontal, total y obtenida sin librar batalla. Desde hacía casi un siglo, el capitalismo estaba confrontando al comunismo. El 9 de noviembre de 1989, los jóvenes alemanes que se atrevieron a franquear el Muro de Berlín eran los heraldos de más de 300 millones de desheredados de los países

comunistas del Este. Desheredados de libertad, pero también de supermercados, es decir, de capitalismo.

En este punto es conveniente mencionar a Fukuyama en *El Fin de la Historia y el Último Hombre* (1992); quien en alusión al gran interprete de Hegel, Alexandre Kojève nos recuerda la afirmación que éste último señalara en relación al fin de la historia: lo que el hombre estuvo buscando a lo largo de la historia – *lo que había motivado las “anteriores etapas de la historia” – era el reconocimiento. Lo halló, finalmente, en el mundo moderno, y estaba “completamente satisfecho”* (p. 23).

Fukuyama destaca la necesidad de prestar atención a esta afirmación, por la cual ya no es posible ir más allá (ni siquiera en pensamiento) de la economía de mercado, la democracia de partidos y los valores liberales.

Si la afirmación de Kojève, según Fukuyama, descansa en la idea que el reconocimiento es el anhelo humano más importante. Se puede pensar que la sociedad moderna, y con ella la democracia liberal y el capitalismo, hace posible este deseo de reconocimiento. Y es ahí donde reside su fortaleza.

Desde esta perspectiva, podría interpretarse que el hombre a pesar de las contradicciones propias de la sociedad moderna, ha encontrado a través del pragmatismo que la caracteriza la posibilidad de su bienestar, aun

cuando esto pueda significar de algún modo el sacrificio de su libertad. El hombre se acoge a las reglas de la democracia liberal capitalista, y asume los valores liberales de ésta porque le permiten el reconocimiento deseado.

Es importante puntualizar que Fukuyama afirma que el intento de construir una historia universal produjo dos procesos históricos paralelos, uno guiado por la ciencia natural moderna y la lógica del deseo y otro guiado por la lucha (ya señalada) por el reconocimiento. En ambos procesos el resultado conduce al mismo punto final, la democracia liberal capitalista como último estadio del proceso histórico. Al punto que pocos son hoy en día los críticos de las sociedades liberales dispuestos a defender el abandono total de los principios liberales, en el terreno económico o político, con el fin de superar la desigualdad económica existente.

El dominio de la democracia liberal capitalista, pareciera encontrar su punto de apoyo cuando el hombre se identifica y acepta de manera voluntaria sus valores. Legitimando así su ideología.

La tercera victoria, dice Albert, en la primera guerra de Estados Unidos contra Irak en Enero de 1991, ha bastado con una batalla de cien horas en el flanco sur de Irak para ganarla por amplísimo margen. Fue, según Albert, ante todo la victoria conjunta de la fuerza y el derecho, la de Estados Unidos secundado por veintiocho países. Esta victoria fue, también para Albert, una

victoria del capitalismo sobre las alucinaciones de los pueblos subdesarrollados por las dictaduras que los oprimen.

Al conflicto que inició Bush padre en enero de 1991 en uno de los países de mayor exportación de petróleo como es Irak, se le sumó la otra cara del conflicto bélico, la cara que llegó tarde, 12 años después. El 20 de marzo de 2003. Entre las causas de esta segunda guerra contra Irak, se señala:

1.- Los gobiernos estadounidense y británico se basaron en la existencia de armas de destrucción masiva que ponía en peligro la seguridad del mundo, por lo que se hacía necesario derrotar el régimen de Hussein.

2.- El petróleo de Irak, y su cambio de cotización al cambiar la moneda del dólar al Euro.

Esta segunda guerra contra Irak, ha levantado fuertes polémicas. En el seno de la ONU, el jefe de los inspectores de armas insiste en que nunca lograron pruebas que Irak todavía tuviera armas de destrucción masiva pero tampoco que hubiera destruido algunas de las que se sabía que poseía hace pocos años.

Por otra parte, surgen fuertes críticas que hablan de la ocupación extranjera de Irak.

El fracaso de objetivos petroleros, es otro de los puntos que han ocupado la atención en torno a los resultados de esta guerra.

En resumen podemos agregar que la respuesta del capital a la crisis de acumulación de la década de 1970, década durante la cual se desarrolló un debilitamiento acelerado de las bases de la hegemonía norteamericana, no responde ni a un patrón cíclico de la acumulación del capital ni constituye una nueva fase de desarrollo capitalista. La ofensiva neoliberal y la así llamada globalización fue la forma particular que adquirió la contraofensiva norteamericana, que condicionada por la crisis de legitimidad de su poder mundial luego del fracaso de Vietnam, utilizó a su favor las ventajas de controlar el sistema financiero internacional.

El primer elemento, esto es la debilidad del poder norteamericano o más precisamente su falta de legitimidad como garante del orden mundial tanto en el plano interno como exterior, lo llevó a cambiar las formas de sus intervenciones para aminorar los costos de su dominio. La política de “derechos humanos”, la promoción de las ONGs³⁶, la transformación del así llamado derecho de intervención detrás de principios morales y jurídicos y la prosecución de “guerras justas” fue el contenido que adquirió su política exterior, desde una posición defensiva en los años 70 hacia una política cada vez más ofensiva en los años posteriores, y que tuvo su éxito más resonante con la ideología del triunfo de la “democracia y el mercado” luego de la

debacle de los países llamados socialistas. En la década de 1990 esta ideología se fortaleció con la intervención a Irak, legitimada por la ONU y apoyada por una amplia coalición y en la guerra de la OTAN en Kosovo. La contraofensiva norteamericana continúa en este nuevo milenio. Tal como, se mencionó con la segunda guerra a Irak, en marzo de 2003.

Esta victoria del capitalismo arrojó un nuevo resplandor a la historia económica y política del mundo y con ella la del triunfo de su ideología. El discurso de la gerencia a partir de los hechos señalados cobra fuerza, al extremo de querer llevar esta ideología de la excelencia a todos los escenarios de la sociedad.

1.3. La Gerencia como Discurso Paradigmático e Ideológico: En Busca de la Excelencia.

Actualmente, nos enfrentamos en ciertos medios académicos y gerenciales al mito de la excelencia, preconizado a través del texto paradigmático *En Busca de la Excelencia*, publicado por Peters y Waterman en octubre de 1982 para exaltar la eficacia de la gerencia norteamericana. Este es el “texto objeto”.

Los planteamientos de este texto motivan la crítica de esta investigación, una vez que ha sido considerado como la consagración de un nuevo paradigma gerencial, en el sentido kuhniano¹, puesto que constituye

un paradigma dominante. Y el saber de la gerencia, mediante la difusión de ciertas teorías, ha trabajado para garantizar este dominio, y se ha promovido como la respuesta a la crisis del paradigma taylorista y fordista. Sobre todo, el interés ha estado puesto en diferenciar la tradicional manera de gerenciar del “nuevo pensamiento administrativo”. Cuando el nuevo discurso gerencial desplaza al taylorismo se produce una revolución paradigmática.

Según Kuhn (2001), si bien la acumulación juega cierto papel en el avance de la ciencia, los principales cambios resultan de las revoluciones. La ciencia está siempre dominada por un paradigma específico. Para Kuhn, la ciencia normal consiste en un período de acumulación de conocimientos en el que los científicos trabajan para extender el paradigma dominante. Este trabajo científico inevitablemente genera anomalías, o hallazgos, imposibles de explicar mediante el paradigma dominante. Si estas anomalías o contradicciones aumentan se produce una etapa de crisis, que puede desembocar en una revolución científica. El paradigma dominante se abandona y se reemplaza por otro nuevo que ocupa su lugar en la ciencia. Nace un nuevo paradigma dominante.

En este sentido, el texto objeto para el análisis, es claro al señalar que el concepto de “excelencia”, (el cual, no definen con claridad, pero que motiva toda su argumentación), marca la diferencia entre la vieja manera de administrar y la nueva gerencia de las empresas excelentes. Y señala los

ocho principios o enunciados de las empresas excelentes como el modelo que de ahora en adelante debe seguirse para lograr el éxito.

Las teorías de la gerencia se convierten en paradigmas, cuando alimentan el currículo profesional. En el sentido de trabajos ejemplares que se siguen para formar profesionales a través de manuales, cursos, seminarios, entre otros. Que dan lugar a la formación y desarrollo de un profesional de acuerdo a los paradigmas de estas teorías. Además, se cohesiona una nueva “comunidad científica “: *los gerenciólogos*

Desde la publicación del texto *En Busca de la Excelencia*, se vendieron cinco millones de ejemplares en Estados Unidos, fue traducido a quince lenguas e influyó en la mayoría de las obras que le siguieron. Esto lo hace ejemplar, paradigmático. Inaugura una problemática, un lenguaje, unos modelos y unos valores.

En los libros de administración, el término “excelencia” es común. Raros son los proyectos de empresa donde no esté incluido este término, siempre asociado al propósito de ser los mejores en tal o cual terreno. De esta manera se siguen las prescripciones que estos autores dieran al señalar como uno de los valores de las empresas excelentes la creencia de ser los mejores.

Esa creencia introduce en el mismo sector empresarial, donde todos afirman ser mejores, una rivalidad, pues al presentar a la excelencia como un lugar común al cual muchos desean recurrir, se convierte en objeto de competencia.

El texto *En Busca de la Excelencia* promociona la ideología de las empresas excelentes, que a partir de su publicación se convierte en el modelo paradigmático que guiará a las empresas que desean alcanzar el éxito. No seguirlo implica la exclusión.

2.- Antecedentes: Breve Historia de la Gerencia según la Historia de las Ideas.

2.1.-Desde la Biblia hasta las Relaciones Humanas

Según, Foucault la historia de las ideas es la disciplina de los comienzos y de los fines, la descripción de las continuidades oscuras y de los retornos, la reconstitución de los desarrollos en la forma lineal de la historia.

La historia nos demuestra que la mayor parte de las iniciativas militares, sociales, políticas, económicas y religiosa tuvieron una estructura orgánica piramidal que generalmente ha reflejado una estructura que concentra en el vértice las funciones de poder y decisión. Esta teoría de la estructura jerárquica no es nueva: Platón, Aristóteles, entre otros, ya hablaban de ella. Si se toma el ejemplo desde la religión, se puede mencionar los registros de la Torá (Biblia Itró XVIII), en la cual, encontramos

la parashá (versículo) sobre Jetró, sacerdote de Midián, suegro de Moisés y padre de Tziporá (Séfora) esposa de Moisés:

.. Moisés le contó a su suegro todo lo que el eterno había hecho al faraón y a Egipto en beneficio de Israel, y le refirió también todas las adversidades que le había ocurrido en el camino y como los libró el Eterno. (Éxodo. Itró XVIII,v. 9).

.... Y al día siguiente sentándose Moisés a juzgar al pueblo, y estuvo el pueblo delante de Moisés desde la mañana hasta la tarde. (Éxodo.Itró XVIII, v.13).

.....Y el suegro de Moisés, al ver lo que éste hacía al pueblo, le preguntó:” ¿Qué haces con el pueblo? ¿Por qué estás sentado solo y el pueblo está parado frente a ti desde la mañana hasta la tarde? (Éxodo. Itró XVIII, v.14).

....Y contestó Moisés: “Porque el pueblo acude a mi para consultar a Dios (Éxodo. Itró XVIII, v. 15).

.....Cuando tienen algún problema vienen a mí y juzgo entre ellos y les doy a conocer las leyes y las enseñanzas de Dios (Éxodo. Itró XVIII, v.16).

....Pero le dijo su suegro: “No está bien lo que haces (Éxodo. Itró XVIII, v.17).

....Así te debilitarás y también este pueblo que está contigo. Muy pesada tarea para ti solo (Éxodo. Itró XVIII, v.18).

....Permíteme que te aconseje y Dios será contigo. Se tú el representante del pueblo ante Dios y tú encomendaras los problemas a Dios (Éxodo.Itró XVIII, v.19).

....En cuanto a las leyes y enseñanzas divinas, está bien que les muestres el camino por el que deben andar y lo que deben hacer, (Éxodo XVIII, Itró XVIII, v. 20).

....pero debes escoger de entre el pueblo hombres capaces, temerosos de Dios, adictos a la verdad y enemigos del dinero mal habido, y los pondrás por jefes de millares, jefes de cientos, jefes de cincuentenas (Éxodo. Itró XVIII, v.21).

....Y juzgarán a pueblo en todo momento. Sólo te traerán las cosas mayores, pues ellos juzgaran las pequeñeces. Con ello se aliviará tu trabajo (Éxodo. Itró XVIII, v.22).

En toda esta historia de la parashá de Moisés, está presente el principio administrativo de la delegación (de las cosas menos importantes).

Como se ha tratado de mostrar a lo largo de la historia de la humanidad, se cuentan con registros que hacen mención a la forma, aunque de manera rudimentaria, de administrar las organizaciones que reflejan el largo y lento desarrollo de la administración, sus orígenes e influencias. Pero es a inicios del siglo XX, que la administración mostró evidencias de un desarrollo más notable vinculado a conceptos específicos de cómo administrar el trabajo, la producción, los capitales, y el comportamiento del trabajador.

La revolución industrial también ha ejercido su influencia en la administración. A pesar que la revolución industrial se inició a partir de 1780, la misma adquirió todo su ímpetu en el siglo XIX. Las dos revoluciones, tanto la llamada revolución del carbón y el hierro (1780 - 1860), como la revolución del acero y de la electricidad (1860- 1914), lograron definir un considerable control capitalista gradual sobre casi todos los ramos de la actividad económica. Para la teoría general de la administración, la principal consecuencia de este proceso es el nacimiento de la organización y la

empresas modernas, originada a través de la aparición de múltiples factores, entre los cuales pueden señalarse la ruptura de las estructuras corporativas de la Edad Media; el avance tecnológico aplicado a los procesos de producción y ampliación de los mercados; la sustitución de la producción artesanal por la industria.

Históricamente el saber de la gerencia ha sido presentado por los distintos representantes de la teoría administrativa, desde los tiempos de Henri Fayol (1849 – 1925), ingeniero francés de minas, pionero de la escuela universalista (o de los principios administrativos, o del proceso administrativo), que constituyen un cuerpo de conocimientos ordenados sobre la administración de las organizaciones, que sirviera de guía para la industria y el Estado.

Fayol contemporáneo de Taylor, y de Weber, planteó que el proceso administrativo estaba constituido por cinco elementos: previsión o planificación, organización, dirección, coordinación y control. De estas cinco funciones, Fayol, pensó que la planificación era la más importante y la más difícil. Razonaba que una pobre planificación llevaría a dudas, pasos en falso, acciones fuera de tiempo, debilidad general y posiblemente el fin de la empresa. Veía la organización como un problema que involucra tanto recursos materiales como humanos. Fayol, confinó, su discusión sobre los aspectos humanos, lo cual lo marcó, de alguna manera, como miembro del

enfoque del comportamiento. Para él, la dirección y la coordinación eran necesarias para iniciar y operar efectivamente un sistema de trabajo, con el control como un sistema de revisión.

Frederick W. Taylor (1856- 1915). En la misma época que Fayol desarrollaba y difundía la doctrina administrativa en Francia, Taylor, un ingeniero mecánico norteamericano, propugnaba en los Estados Unidos por sus ideas de una administración científica basada en la racionalización del trabajo del obrero con el propósito de aumentar la productividad, mediante la búsqueda de la máxima eficiencia del trabajador en la forma de aplicar su energía sobre materias primas, herramientas, máquinas y productos. En el primer renglón de su administración científica Taylor establece como objetivo principal de la misma: asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados. Taylor señalaba que la palabras “máxima prosperidad” están empleadas en un sentido más amplio, para dar a conocer no sólo grandes dividendos para la compañía o el propietario, sino también el desarrollo de todas las ramas del negocio hasta su estado más elevado de excelencia, de manera que la prosperidad pueda ser general y permanente.

Max Weber (1864-1920), pionero en el desarrollo de la teoría de la organización burocrática y destacado científico social. Para Weber la organización social y política del capitalismo constituye uno de los temas de

estudio. La teoría burocrática señala que el mundo industrializado requiere tanto para la administración de los asuntos públicos como de los privados de la organización burocrática. La burocratización es inevitable. Una de las enseñanzas que deja el estudio de la teoría burocrática, es el papel central que juegan el poder y las relaciones de dominación dentro de las organizaciones.

Algunas de las características de la organización burocrática se pueden resumir de la siguiente manera:

- (1) La organización burocrática es justamente la antítesis de las relaciones ad hoc, temporales, inestables; por eso acentúa la continuidad.
- (2) Opera de acuerdo con reglas y normas. Como es una organización con continuidad, hay una relativa repetitividad de acciones, problemas y situaciones, para las cuales en vez de un tratamiento particular para cada caso y situación, se desarrollan normas, reglas que buscan la estandarización.
- (3) Existen áreas de competencia o jurisdiccionales delimitadas específicamente.

- (4) Las actividades regulares se distribuyen de modo fijo, como deberes oficiales. Dichos deberes oficiales están relacionados entre si por reglas.
- (5) La organización burocrática está orientada hacia objetivos determinados.
- (6) Existe una estructura jerárquica bien definida de las diferentes oficinas y de niveles de autoridad gradual. Cada oficina está bajo la supervisión y el control de una oficina superior. La estructura jerárquica supone un sistema de súper y subordinación firmemente organizado, en el cual existe una supervisión de los funcionarios inferiores por los superiores.
- (7) Debe existir un sistema de reglas y normas escritas para tratar las situaciones del trabajo. Las políticas y actos administrativos deben, también estar escritos.
- (8) En la organización burocrática existe una carrera que establece las normas y requisitos para la selección, reclutamiento, promoción y transferencia de los funcionarios dentro de los cargos de la misma.

McGregor, psicólogo, profesor, y consultor norteamericano, uno de los autores más reconocidos de la escuela de las relaciones humanas, planteó

en la década de los cincuenta que la administración es una profesión. Como tal, está relacionada con el logro de los objetivos prácticos mediante el trabajo humano, para lo cual debe mejorar la práctica con el concurso del conocimiento científico.

Dejando de lado el avance y desarrollo del conocimiento per se. McGregor, sostiene que insistir en que la administración es un arte no es más que la negación de la relevancia que el conocimiento sistemático y probado tiene en la práctica. Para él (y toda la corriente del desarrollo organizacional y las relaciones humanas, a la cual contribuyó como uno de sus principales orientadores) el conocimiento más relevante es aquel que está relacionado con la administración de los recursos humanos en la organización, es decir, el aporte que hace a juicio de los autores de estas corrientes, las llamadas, por ellos, ciencias del comportamiento. Son las teorías sobre motivación, control de la gente, liderazgo, trabajo en grupo, a las que alude McGregor.

Los registros o archivos históricamente demuestran que la teoría organizacional de las relaciones humanas, es conocida por una variedad de nombres: administración participativa, dirección humanizada, organización humana, recursos humanos, factor humano en la organización, desarrollo organizacional, problemas humanos de la dirección, psicología aplicada a la organización, administración de los recursos humanos, teoría Z, y otros

tantos. Son algunos de los nombres dados a esta corriente de la administración. Más sin embargo todas estas denominaciones coinciden en unos supuestos y valores básicos respecto a la organización, el trabajo y el hombre que remiten a un conjunto de formaciones discursivas que conforman la positividad del discurso de la gerencia contemporánea.

La filosofía en que se fundamentan, así como su temática tienen una raíz e inspiración común, aunque no exclusiva, en el interés de grandes empresas norteamericanas que operaban entre 1920 – 1935 que trataban de conseguir e idear las formas de aumentar la productividad de los trabajadores, que no es otra cosa, que incrementar el rendimiento del trabajador para lograr los objetivos de la organización. Este interés se encuentra registrado en las referencias que se hacen, al muy citado, experimento de la planta Hawthorne, de la Western Electric, entre los años 1927 a 1932, alrededor de los cuales surgió la escuela de las relaciones humanas.

En las siete décadas transcurridas desde la investigación o experimento de la planta Hawthorne, la teoría de las relaciones humanas ha desarrollado un cuerpo conceptual y de aplicaciones prácticas que se encuentran registradas en una profusa producción bibliográfica que creció significativamente en los años de 1960 y 1970 (que aun prevalecen), que se

ha originado casi exclusivamente en Estados Unidos, y ha sido la base de formación de muchas escuelas de administración.

Todas las teorías de la corriente de las relaciones humanas constituyen un cuerpo de conocimiento integrado que a lo largo del tiempo ha significado un saber para la gerencia de la administración. No se analiza, cada una de las teorías y autores que representan esta corriente; todas ellas se engloban en unas características y supuestos básicos que le son comunes y permiten identificarlas dentro de esta corriente:

La teoría de las relaciones humanas es producto del mundo académico de los Estados Unidos, con el liderazgo de universidades como Harvard, Michigan y Yale.

Un rasgo característico del enfoque de las relaciones humanas es la vinculación, muy cercana, entre el sector académico y las grandes corporaciones que han efectuado grandes contribuciones; tal como lo demuestra el emblemático ejemplo de la planta Hawthorne, de la Western Electric.

Los aportes a la teoría han tenido su fuente principal en la psicología y otras ciencias sociales como la sociología.

Los estudios efectuados se han caracterizado por considerar como base investigación empírica que toma como elemento central de análisis al individuo y pequeños grupos. Sus conclusiones, en su mayoría, son el producto de trabajos realizados a través de la observación de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

Los supuestos básicos de la teoría de las relaciones humanas que a lo largo de setenta años más allá de haberle dado una coherencia y lógica, representan una serie de enunciados, proposiciones que funcionan como un conocimiento o una ilusión, una verdad admitida, es decir, como un saber, que comunica por la positividad de su discurso y permite identificar sus continuidades conceptuales evidenciando que la imagen de nueva teoría que ha rodeado cada nuevo modelo y tecnología de relaciones humanas, incluso otras corrientes de la administración son más de lo mismo, pues, están fundamentas en iguales supuestos, siendo estos los siguientes:

(1) Visión de la organización como privada y en especial como gran empresa. El enfoque humanístico de la administración, siempre ha considerado que la organización es sinónimo de la empresa privada, y en especial de la gran empresa. Su presencia se ve como un hecho natural en el mundo industrial. Prevalece en esta teoría de las relaciones humanas, desde su inicio con Elton Mayo y a través de sus distintos representantes, una percepción limitada de la organización en la sociedad.

Incluso Elton Mayo (1972), psicólogo australiano emigrado a Estados Unidos, y vinculado a la escuela de administración de Harvard, pionero junto con Fritz Roethlisberger, de esta corriente. Hizo críticas que permitieran atacar a las fuerzas económicas y políticas que habían entronizado ya en 1930 a la gran empresa como unidad productiva consolidada en el período de gran crecimiento económico de Estados Unidos. Por el contrario, Mayo llegó a señalar que era necesario crear mejores métodos que permitieran desarrollar habilidades en el hombre y así fundar una élite administrativa que ayudara a conservar el buen ánimo entre los obreros para mantenerlos dispuestos a contribuir con el incremento de la productividad de la gran empresa. Y que el país que lograra resolver estos puntos clave, se adelantará a los demás en la lucha por la estabilidad y el progreso. Pareciera que Mayo, no logró entender la fuerza que representa el dominio económico y político en se que inscribe la empresa, y más sugirió mediante la corriente que representaba nuevos métodos para fortalecer la productividad de la empresa y con ello su dominio.

Por otra parte, esta corriente sostiene que la organización no es solamente un aparato económico y técnico sino un organismo social. Y que el hombre en lugar de ser el hombre económico, es un ser social. Por lo que concibe a la organización, y con ello a la empresa, como un conjunto de individuos interrelacionados que conforman diferentes grupos. Si bien, todos,

las proposiciones y enunciados que se traducían en una práctica discursiva y en un saber, que toma como verdad, el hecho que el incremento de la productividad se logra mediante interés por el trabajador, ha sido concebido, en función a los grupos formales, se destacó la importancia de los grupos y líderes informales en las actitudes (disposición) de los trabajadores y en su productividad.

La falta de voluntad de los trabajadores, su resistencia a cumplir las disposiciones de la administración, responden desde esta perspectiva de las relaciones humanas, a razones psicológicas: sentimientos- emociones-, percepciones y a la interacción y estructura de los grupos formales e informales. Se sostiene que si bien en los grupos formales, es decir, grupos de trabajadores al mando de un gerente, supervisor o jefe, surgen conflictos producto de una deficiente comunicación, intereses particulares de los miembros del grupo, y problemas de supervisión o liderazgo formal, éstos pueden ser superados con una adecuada supervisión y motivación, y con la contribución de los grupos informales, que podrían ayudar a limar las asperezas entre los trabajadores, y entre éstos y sus jefes. Lo que aquí, hay de fondo es un concepto de cooperación e integración de intereses entre los trabajadores y los patronos, jefes que constituye una de las bases para resolver cualquier conflicto que atente con el incremento de la productividad.

Es evidente que este supuesto, deja de lado, la existencia de otros factores materiales y objetivos del trabajo humano que repercuten de manera significativa en el incremento de la productividad, y crea una especie de ilusión, que pone mayor responsabilidad en el logro de la productividad, en los factores internos: actitudes, percepciones y motivaciones de los trabajadores, restándole importancia a los factores externos que podrían determinarse de mayor control y responsabilidad por parte de los patronos y jefes. ¿Pensar en las posibilidades de resolver los problemas de la empresa a través de la cooperación e integración entre patronos y jefes, dejando a un lado otros factores que son de cotidiana concurrencia en la empresa, no es acaso anunciar la ilusión de la empresa como sinónimo de familia feliz? Esta proposición ha estado presente en todo el discurso de las distintas teorías que conforman esta corriente de las relaciones humanas y de aquellas otras que se han formulado a partir de éstas.

(2) El trabajador y el papel de la conciencia en la conducta. El enfoque de las relaciones humanas privilegia el papel de las emociones, sentimientos del trabajador, señalando que su desempeño es producto de su estado interno.

Estos supuestos son tomados del psicoanálisis², disciplina que se inició con el estudio de la neurosis por medio de las técnicas hipnóticas, el análisis de los sueños y la asociación libre, y destacó la importancia las

condiciones motivacionales inconscientes. Desde esta perspectiva el inconsciente desempeña un papel predominante en la determinación de la conducta del trabajador (por oposición a la creencia anterior que el hombre seguía patrones de determinación racionales).

Mayo, representante pionero de la corriente de las relaciones humanas, utilizó los resultados del psicoanálisis como base de varios de sus planteamientos, coincidiendo con los denominados neofreudianos, al tomar prestada la idea que en el hombre había mucho de irracional y emotivo. Toda esta idea dominó el pensamiento de las relaciones humanas, la cual, en sus primeras etapas, señalaba que este estado de irracionalidad era propio de los trabajadores, más no de los patronos o jefes. Con el desarrollo de este enfoque, concretamente a partir de 1960 se extiende la aplicación de estos principios y técnicas motivacionales, como la de los grupos T, a los niveles profesionales y la alta gerencia.

(3) La productividad del trabajador constituye el objetivo primordial de este enfoque, coincidiendo en este aspecto con las teorías organizacionales clásicas, fundada por Fayol, y que destaca el papel que debe tener la estructura de la organización para garantizar la máxima eficiencia.

La fuente para garantizar la eficiencia no se plantea mediante el esfuerzo que deba hacer patrono y gerente para mejorar la estructura, dotar a la empresa de mejor tecnología, desarrollar nuevos productos y

estrategias de mercado. El énfasis está puesto en el mejoramiento de la situación social de la empresa, desde la perspectiva de estimular el estado de ánimo de los trabajadores, como se mencionó en el punto anterior. Visto de esta manera, se podría señalar que las relaciones humanas desplaza en gran parte la responsabilidad de la empresa de mejorar los factores que le competen al trabajador creando la ilusión de un mayor interés por su situación interna, emocional del trabajador, y su subjetividad.

Los resultados de esta corriente se aplicaron por medio de programas educativos y de consultoría especializada. Surgió la figura del experto en relaciones humanas, nombre que ha cambiado con el correr del tiempo. Agente de cambio, experto en desarrollo organizacional, y el más reciente consultor gerencial.

2.2.-¿ Siempre ha Habido Gerencia?

En relación a esta pregunta, es necesario destacar que en el desarrollo de la teoría administrativa se puede identificar, además de las corrientes señaladas en el punto anterior, otras concepciones que han estado centradas en el administrador (gerente), el sujeto que lleva a cabo las funciones administrativas. Qué hace, cómo distribuye su tiempo, qué funciones administrativas realiza preferentemente, son algunas de las

inquietudes principales que guían a quienes se han preocupado por definir qué es un gerente.

Dentro de esta orientación o enfoque se distinguen tres líneas. Una, basada en investigaciones empíricas, busca determinar el perfil administrativo del gerente, a quien estudia a través de métodos de observación directa, entrevistas y otras técnicas de investigación social. El estudio de Carlson (1969), sobre gerentes suecos realizado poco después de la segunda guerra mundial es un trabajo clásico, que reflejaba lo que hacía un gerente. A final de los años sesenta, un estudiante de postgrado del Massachusetts Institute of Technology, Henry Mintzberg (1973), desarrolló el estudio cuidadoso de cinco ejecutivos para determinar qué hacían en sus trabajos. Las conclusiones de esta investigación indicaron que los gerentes desempeñaban diez diferentes papeles o comportamientos. Estas conclusiones han sido presentadas en diferentes instituciones o centros de formación gerencial en el mundo, desde su publicación en 1973.

Joseph Litterer, publica en 1978, los resultados de su estudio, orientado como texto introductorio de la administración, el cual está centrado en el trabajo y vida del gerente, su personalidad y valores.

La segunda corriente se orienta a la determinación de los factores de éxito de un gerente, partiendo también de estudios empíricos. Son ejemplo los trabajos presentados en 1964 por Sayles y Campbell en 1970.

El tercer grupo tiene un carácter normativo: no se respalda con estudios sistemáticos, sino con lecciones de experiencias de gerentes (historias de vida) y de asesores gerenciales. Las raíces de esta corriente- aunque no se divulgue mucho- están en Fayol cuando habla de las características de los < agentes superiores> de la organización. Entre los trabajos más influyentes está el de Peter Drucker (1975) autor de clara tendencia neoclásica, quien acuñó el término eficaz. Drucker afirmaba que no existen países desarrollados ni subdesarrollados, sino simplemente países que saben administrar la tecnología existente y los recursos disponibles y potenciales, y países que todavía no saben hacerlo. En otros términos, existen países administrados y países no administrados.

Pero el trabajo que adquirió mayor relevancia al punto de generar gran influencia en muchos de los textos publicados a partir de 1982 hasta el presente, es el presentado por Thomas Peter y Robert Waterman. *En Busca de la Excelencia*, texto como ya se ha señalado, es el texto objeto para el análisis en esta tesis. Estos autores también parten del sofisma: lo eficaz es verdadero.

En estas tres corrientes hay varios elementos comunes. Su propósito básico es el de la eficacia; buscan optimizar el talento, el tiempo y las habilidades de los gerentes.

De igual manera, también se puede identificar otra perspectiva que considera la gerencia como una de las instituciones contemporáneas más importantes de la sociedad industrial, íntimamente ligada a la gran empresa (gran corporación u organización de gran tamaño son términos equivalentes). Quizá el mejor exponente de esta corriente es, también, Peter Drucker (1976) quien ve la aparición de la gerencia como una institución esencial, distinta y prominente, un hecho crucial en la historia de la sociedad. Drucker hace un elogio a la gerencia que está unido a su defensa del capitalismo, y que a juicio de muchos pudiera pensarse que tiene el matiz ideológico de la guerra fría de los años cincuenta. Otro trabajo que puede ubicarse dentro de esta perspectiva es el de James Burnham (1971), quien apuntó a la separación entre la propiedad y la gerencia, originando la gerencia (asalariada) profesional; este proceso lo llamó la revolución gerencial.

Otra corriente es la administración como un arte, en la cual la institución juega un papel primordial y la experiencia es la única fuente de aprendizaje y entrenamiento de los gerentes. Curiosamente, en esta noción están de acuerdo gerentes sin entrenamiento formal y científicos que despectivamente consideran la administración como un quehacer no merecedor de un análisis científico. Los gerentes empíricos pueden mostrar ejemplos de éxitos reiterados. Nuevamente encontramos a Peters y Waterman, con su trabajo publicado en octubre de 1982, como unos de los

representantes de esta corriente. Las empresas excelentes o mejor gerenciadas de Estados Unidos son aquellas que a juicio de estos autores, practican una serie de principios. Los autores hacen énfasis en la necesidad de la experiencia y presentan a estas empresas como modelos a seguir.

Todas las nociones de la gerencia a las que se ha hecho referencia, implícita o explícitamente, consideran los procesos de toma de decisiones como un elemento fundamental de la gerencia, sin embargo, ha sido el científico norteamericano Hebert A. Simon – premio Nóbel en economía 1978 -, quien lo ha destacado como la esencia de la actividad gerencial. El hombre administrativo, propuesto por Simon, busca establecer un curso de acción que sea lo suficientemente bueno para tomar decisiones. Lo importante no es el proceso administrativo como tal, sino que se tome la decisión más satisfactoria para la organización. Por esto, la principal habilidad de un gerente es la toma de decisiones.

La administración y la historia empresarial, es otra línea de estudio en relación a la naturaleza de la gerencia, que en Estados Unidos ha estado asociada a la escuela de administración de la universidad de Harvard. Representada por diversas modalidades. Se puede mencionar los trabajos que han centrado su atención en la historia de empresas, por ejemplo, el estudio efectuado por el inglés Barry Supple (1970). Otros trabajos, como el

de Kenneth Wiggins Porter (1962), por el contrario apuntan resaltar la vida de empresarios.

Esta corriente de la historia empresarial ha convergido hacia el estudio de lo que se denominado capitalismo gerencial, es decir, el estudio de la gerencia como una institución característica del capitalismo avanzado. Esta tendencia, representada por los trabajos de Chandler y Daems publicados en 1980, coincide con la corriente institucional pero ha diferencia de ésta, hace énfasis a cómo la coordinación gerencial, (a través de una concepción de la gerencia como una función económica y el advenimiento del gerente asalariado) ha producido en los últimos años aumento de la productividad, menores costos de producción y sobre todo mayores ganancias, originando el paso de la pequeña empresa a la gran empresa moderna, precisando la aparición de un nuevo grupo social encargado de la administración y de una jerarquía gerencial que representa una estructura en evolución de la gerencia como institución importante de la sociedad.

El norteamericano Harry Braverman, publicó en 1975, su trabajo, inspirado en el neomarxismo, en el hace énfasis en el proceso de trabajo en la etapa monopólica del capitalismo. Se concluye que la administración está íntimamente relacionada con la revolución científico-técnica, en la cual la ciencia pasa de ser una propiedad social a ser una propiedad capitalista. Lo distintivo de la gerencia es el control y el control del proceso de trabajo, como

instrumento al servicio del capitalismo. Dentro de esta corriente, también se destaca el trabajo de Graemen Salaman dado a conocer en 1881, en el cual se enfatiza el papel central del control en la estructura organizacional y la necesidad de tratarlo desde la perspectiva de relaciones de clase.

En las tres últimas tendencias de estudios reseñadas, se evidencia un intento por orientar la explicación de la naturaleza de gerencia por la vía del análisis histórico. Estos trabajos, poco han sido difundidos y es más lo que se conoce por referencia que por formulación oficial en los distintos programas de estudios sobre gerencia, con excepción de la corriente de la administración y la historia empresarial que ha estado asociada a ciertas escuelas, entre ellas como se señaló anteriormente a la escuela de administración de Harvard, además ha sido publicada en prestigiosas revistas especializadas.

Es evidente, que el estudio de la gerencia en su proceso de construcción de un saber ha transitado por diversas formas de descripción y explicación de la gerencia, más sin embargo, El término gerencia surge de manera contundente a partir de la publicación del texto paradigmático *En Busca de la Excelencia*, en el año 1982. Este texto contribuyó notablemente al reemplazo de la palabra *gestión*, por el término gerencia, y al hecho que toda empresa que se “respete” aspire ser excelente.

Las teorías contemporáneas de la administración, siempre se refirieron al término gestión o dirección de empresas. Taylor es un ejemplo de ello. Más sin embargo, la corriente de las relaciones humanas tiene gran influencia en la aparición de la gerencia en los términos concebidos actualmente, pues dio origen a otras corrientes que en los últimos años han destacado el papel fundamental de la gerencia en la sociedad, tal como se presentó en las corrientes anteriormente señaladas en este punto.

La puesta en escena del término gerencia, introduce un cambio en el papel que desde ese momento debe desempeñar quien administre una empresa u organización. Si bien, el gerente debe cumplir con las tareas que las teorías de la administración han establecido, ahora el gerente asume un rol más protagónico. Ya no basta con ser un “ejecutivo dinámico”; hay que ser eficaz. El dinamismo remitía a una actitud general en relación al trabajo, la eficacia se mide por el grado de cumplimiento y superación de los objetivos. La eficacia pasa a ser el nuevo patrón de medición que permite diferenciar a los ganadores de los perdedores. A los que ejercen simplemente labores de dirección, o los que han asumido el reto de ser gerentes “excelentes”. Marca la diferencia entre la tradicional manera de administrar y la “nueva administración”.

De tal manera, que es a partir de la década de 1980 que el término gerencia pasa a ocupar el interés de las múltiples publicaciones que se originaron desde ese momento.

El término gerencia, también introdujo varios cambios: en la definición de los cargos administrativos. A partir de su aparición, los ejecutivos serán designados gerentes. La academia, se preparó para ajustar los programas de estudios de la administración, a las exigencias de este nuevo término.

Pero tal vez, el cambio más notable está en el énfasis dado a la promoción de la gerencia, como un factor fundamental para resolver los múltiples problemas de la sociedad. Lo que implicó una ofensiva comunicacional, que mediatizó la gerencia como un espectáculo. Atrás quedó el ejecutivo discreto, dedicado a su trabajo. Ahora tiene un nuevo papel: mostrarse públicamente, salir a escena. Una nueva cultura se desarrolló a partir de ese momento.

3.- Gerencia para Todo: la Ideología.

En la sociedad moderna, de los últimos 24 años se ha evidenciado el dominio de lo que se ha llamado empresomanía; y con ella, ha ganado esplendor y ocupado todos los espacios de la sociedad, la gerencia. En estos últimos años, el término gerencia es utilizado para identificar, evaluar y

aceptar el funcionamiento de las organizaciones e instituciones – incluyendo la familia -. En relación a la gerencia es mucho lo publicado en prensa, revistas y textos. La gerencia es un saber que se expande a los distintos espacios de la sociedad. Traspasa los límites de la empresa.

El saber de la gerencia, a través de su discurso de la excelencia, se ha querido llevar a el campo educativo, político, familiar, entre otros. Es común observar como los conceptos y principios de la gerencia son trasladados a esos campos. Hoy al docente se le exige saber gerenciar el proceso de enseñanza y aprendizaje. A los políticos se les demanda que sean buenos gerentes, más que estadistas. A la familia que aplique los principios de la gerencia para administrar los recursos del hogar, mantener el orden, y hasta la unión del núcleo familiar. Lo social no escapa de esta realidad. Igual situación sucede en el plano personal donde las publicaciones alusivas a la buena manera de gerenciar nuestras vidas invaden el mercado, y hasta logran la categoría de grandes best- séller.

Para Le Moüel, el mito de la excelencia permite cierta sublimación de la vida cotidiana y una expansión de lo imaginario. Cada cual, en especial el gerente, puede proyectar en ella sus deseos y fantasmas e intentar que los demás lo compartan. Como el Grial², es un objeto maravilloso emparentado con el cuerno de la abundancia: sólo la excelencia multiplicará nuestros negocios y la ganancia que nos proporcionarán.

Al hombre se le exige ser excelente. El discurso de la gerencia es uno de los discursos dominantes del capitalismo, que a partir de la década de 1980 alcanza su mayor victoria. Elogio de los triunfadores, puesta entre paréntesis de lo social, optimismo productivista, culto del triunfo personal son algunos de sus enunciados. Con esto se propone como nueva moral (distinta a la ética). *El funciona para mí parece ser la nueva moral contemporánea.*

Savater en *Ética y Ciudadanía* (1998), hace una interesante distinción entre moral y ética: la moral para Savater es el conjunto de valores que una persona o un conjunto social o una sociedad tienen. De manera que la moral representa los valores efectivos que cada uno tenemos en nuestro uso normal; la ética es la reflexión sobre esos valores, la reflexión que se pregunta por qué esos valores y no otros. De tal manera que la ética se convierte en la reflexión que intenta justificar, explicar, comparar, universalizar los valores.

Por otra parte, Victoria Camps en *Paradojas del Individualismo* (1999), señala que el yo moral egoísta es, efectivamente, la contrapartida del yo epistemológico solipsista. El individualismo aplicado a la moral, se traduce en el “individualismo posesivo”: El punto de vista de un individuo que sólo quiere lo que le beneficia a él solo. Desde tal perspectiva la ética tendrá que ocuparse, ante todo, de la justificación del estado y sus leyes: presentarlo

como un poder legítimo que sirve para contrarrestar los peligros del egoísmo. Pero, al mismo tiempo la ética será el freno del poder absoluto del estado. La ética defiende al individuo al tiempo que se propone transformar su “errado individualismo”.

Para Camps el individualismo es paradójico y ambivalente, y refleja dos caras: la afirmación de un individuo autónomo e independiente que quiere ser la expresión de la humanidad más auténtica, y la afirmación de un individuo que se deja moldear por las fuerzas, intereses o grupos más dominantes. Este último individuo para Camps, tiene sus raíces teóricas en la hipótesis moderna, que culmina con la Ilustración, de un individuo central y prepotente, sujeto del saber verdadero y legislador de la conducta justa. Un individuo que sólo entiende su aceptación de las normas sociales mediante la ficción teórica de un “contrato social”.

Una interpretación de los planteamientos de Savater y Camps permiten afirmar la idea de la presencia de una ideología de la gerencia pragmática y utilitarista. El gerente “excelente” está atrapado en esta paradoja del individualismo. Al mismo tiempo que se somete a la instauración de una ideología por parte de un grupo dominante, que promueve unos valores que exalta el egocentrismo y la prepotencia como medios para lograr el éxito.

El lenguaje empresarial transmite una ideología, es decir, un sistema (poseedor de una lógica y rigor propios que toma sus fundamentos del capitalismo, por cuanto es instrumento para garantizar su dominio) de representaciones (imágenes, mitos, ideas o enunciados según los casos) dotado de una existencia y un papel histórico en el seno de una sociedad determinada.

Esta ideología quiere hacer tabla rasa con el pasado (el taylorismo) y anuncia un gozoso porvenir (la gerencia participativa), tiene sus maestros del pensamiento, sus héroes positivos, sus militantes y su propaganda, y sabe organizar perfectamente el todo en forma de espectáculo.

Entre los grandes maestros del pensamiento de esta “nueva ideología”, están Peter Drucker, Warren Bennis, Thomas J. Peters y Robert Waterman, estos últimos, autores de *En Busca de la Excelencia*, texto que contribuyó notablemente en la difusión de esta ideología.

Se nos hace ver que entramos en una nueva (Toffler es un ejemplo de ello, cuando nos habla de la creación de una nueva era, el mundo de la *tercera ola*). Al mismo tiempo, se intenta elaborar un pensamiento escatológico como el de Fukuyama. A veces, como motor de la historia, cuyo horizonte apocalíptico se anuncia en presente; se toma la tecnología (Toffler, la *tercera Ola*); otras, la Dialéctica de la historia (Fukuyama); otras, los cambios estructurales del capitalismo en lo que se refiere a la relevancia del

conocimiento como fuerza productiva, o las nuevas proporciones del sector terciario (Drucker, Touraine, etcétera), o las nuevas maneras de organizar y gestionar el trabajo (Demings).

El problema de este carácter ideológico de la *nueva administración*, independientemente de su contenido (portador de los valores del utilitarismo y el pragmatismo), es que muy pronto, como toda ideología, corre el riesgo de girar en el vacío. Es decir, de sistematizarse, cerrarse sobre sí misma y negar cualquier aspecto de la realidad que contradiga los principios o enunciados proclamados.

Ricoeur (2001), en relación a la ideología destaca que ésta revela dos rasgos: una dimensión constitutiva y una dimensión patológica. Este rasgo patológico aparece antes que el constitutivo, por cual, la ideología designa inicialmente ciertos procesos de deformación, de disimulo, en virtud de los cuales un individuo expresa su situación aunque sin saberlo o sin reconocerlo. Una ideología parece expresar, por ejemplo, la situación de clase de un individuo sin que éste tenga conciencia de ello. Por lo tanto, el proceso de disimulo no sólo expresa sino que también refuerza esta perspectiva de clase. Con lo que aparece la noción marxista de la imagen invertida de la realidad.

Según Ricoeur, la connotación patológica o negativa de la ideología es fundamental, porque la ideología, de conformidad con este modelo, se manifiesta como el medio general por obra del cual se oscurece el proceso de la vida real.

Pero la ideología de la empresa ante este riesgo se protege a través de un reforzamiento de sus medios de comunicación. La *nueva administración* se mediatiza ampliamente. El discurso de la gerencia tiene la tarea de preservar la ideología a través de coloquios, congresos, simposios, jornadas de estudios o universidades. Además de las múltiples publicaciones de textos que exaltan esta ideología. Es decir, la ideología invade el espacio de la academia. Numerosas universidades del mundo ofrecen programas de estudios en administración. Larga sería la lista para dar cuenta de ello. Entre algunas de las Escuelas de Altos Estudios de Administración en Estados Unidos tenemos: Boston University School of Management, Chicago, State University, Georgia State State University, Harvard University- Harvard-Business School, Harvard University, Idaho Estate University, Illinois State University, Internacional Management Institute, Iowa State University, Kingston University, Louisiana State University, Michigan State University, New York University, Ohio State University, Oklahoma University, Oregon State University, Oxford University, Pennsylvania State University, Portland State University, Tennessee State University, Texas A&M

University- Business,, University of Alabama, University of Arizona, University of Arkansas, University of California.

Pero al mismo tiempo que se promueve la ideología de la nueva administración, y el dinero protagoniza la primera plana de los diarios; de manera contradictoria se sigue hablando del *ocaso de las ideologías*. Daniel Bell quien en 1960 publicó *El Fin de las Ideologías*, denunciaba en su obra el agotamiento de las grandes ideas políticas que habían marcado hasta entonces la historia del mundo occidental. El mejor reflejo de esta evolución según el autor, era el hecho que ahora importaban los resultados más que las ideas y principalmente los resultados económicos en materia de crecimiento y bienestar material, es decir, el pragmatismo desplazaba las ideas.

Anunciar la muerte de una ideología o de las ideologías en general como hizo Daniel Bell, es de alguna manera desconocer que los conflictos objetos de estudio de la política, no dejarán nunca de estar acompañados de creencias y opiniones valorativas de los ciudadanos, debido a que las ideologías son la principal fuente de donde obtienen los ciudadanos las razones necesarias. Por todo ello, las críticas a la obra de Bell, apuntaban a considerarla en muchas ocasiones como empeños políticos para justificar una resistencia al cambio. Desde este punto de vista podemos pensar que esta especie de “ideología del fin de la ideología” sería lo más conveniente

para los intereses de quienes ya cuentan en sus manos con el poder económico, político y mediático, y por ello no desean grandes transformaciones en el statu quo. En este sentido se pudiera pensar que el neoliberalismo se vende como *verdad* definitiva, con la cual evidencia el dogmatismo propio de una ideología esclerosada.

Seminarios sobre la *ética de los negocios*, son ahora una obligación para los gerentes, mientras se habla de crisis de valores y en todos los países desarrollados estallan escándalos bursátiles. Fotografías del ganador o gerente innato –modelo a seguir– ocupan todos los periódicos, pero las noticias de corrupción financiera avanzan.

Flores Olea y Mariña Flores (2000), señalan que la sociedad ha sido negada por el *pacto* entre propietarios y gerentes que prevalecen en un sistema neoliberal, cuya *Razón*, es por una parte, calculadora y dominadora, y por la otra, mistificadora, pues, en nombre de sí misma y de principios supuestamente eternos, se permite después ejecutar crímenes y liquidaciones aterradoras.

Esta *Razón* moderna, que guía la empresomanía, no sólo, se ha manifestado de manera explosiva sino que se han infiltrado subrepticia y sordamente, por así decirlo, en los pliegues más profundos de la normalidad de la vida política, social, económica, intelectual de la llamada *sociedad*

empresarial. Esta influencia es, sin duda, aspecto esencial de la vida contemporánea.

Marcuse (1972), en *El Hombre Unidimensional*, ya había vislumbrado que nos enfrentamos a uno de los más vejatorios aspectos de la civilización industrial avanzada: el carácter racional de su irracionalidad. Su productividad y su eficiencia, su capacidad para incrementar y ampliar la comodidad, para tornar el desperdicio en necesidad y la destrucción en construcción, así como el alcance en el cual esta civilización transforma el objeto-mundo en una extensión de la mente y del cuerpo humano. Los hombres y las mujeres se reconocen ellos mismos en sus objetos-mercancías: descubren el alma en sus automóviles, en sus aparatos de alta fidelidad, en sus casas de dos pisos, en los equipos y aparatos de sus cocinas. El preciso mecanismo que vincula al individuo con esta sociedad ha cambiado y el control social está anclado en las nuevas necesidades que ha producido.

Para Marcuse *la sociedad industrial avanzada* es una sociedad *totalmente administrada* donde las libertades, en una paradójica dialéctica de cambio de los opuestos, se convierten en condiciones de la dominación y el control. Sí, libertad para trabajar, competir, consumir y pensar, pero siempre que no se violenten los límites organizativos e ideológicos de la sociedad existente. La realidad es racional y el estatus se afirma como la única

posibilidad. Las categorías fundamentales de la *Razón* moderna, que en su significado último fueron un día profundamente críticas: la libertad, y la justicia, habrían perdido su esencial sustancia de rechazo y cambio, su contenido sedicioso de aspiración y utopía, y se habrían convertido ahora en categorías acríticas de plena aceptación de la realidad tal como ella es, tal como se vive e impone. Sólo en los márgenes y en lo subalterno (elegir entre diferentes mercancías, decidir entre partidos y candidatos, que no proponen otras formas de vida y sociedad, desarrollar las vocaciones según distintas profesiones y actividades dentro del mismo patrón social) habría capacidad para optar. Las libertades que se conceden no se refieren a la crítica, a la utopía y al sueño (realista), sino que son cimientos para sostener los mismos patrones de la sociedad industrial.

Retomando a Flores Olea y Mariña Flores, la sociedad del neoliberalismo considera a la sociedad política organizada como un mal necesario que es preciso reducir a su mínima expresión, aquella que asegure –a través de la administración– el libre juego de las fuerzas del mercado, que debiera en todo caso expresarse con la máxima libertad, y además que asegure el estatus que garantice orden y seguridad. La libertad, en su esencia, es considerada como libertad económica y como libre acción en el mercado, y sólo de manera subsidiaria como libertad de expresión política y de pensamiento, y negada como libertad para buscar la igualdad, es decir, se

respetan las libertades siempre y cuando no busquen restringir los factores de *libre mercado* y de la libre acción de los consorcios.

De tal modo que la experiencia y valores de solidaridad y acción comunitaria, son despreciadas como tropiezos nocivos a la necesaria espontaneidad de la competencia. En esta visión se cancela, la idea de normas colectivas como acción del conjunto social buscando el beneficio de las mayorías. No hay beneficio y prosperidad inducida, simplemente acción *espontánea* y *mano invisible* (que no lo es tanto) el poder de los consorcios y del Estado asegura en la competencia del mercado un juego favorable a sus intereses. De tal acción *espontánea* no se deriva el bien de todos, sino la utilidad propia.

Según Le Moüel, (1992):

La personalización de la empresa, pasa cada vez más por sus gerentes, quienes no dudan en tomar la pluma para escribir su autobiografía. ¡Como si la medida del éxito de una empresa fuera que sus gerentes salgan en las revistas y programas de televisión más importantes!. ..Desde el Palacio de los Congresos de Cannes hasta el Zénit de París, pasando por Bercey o la sala Wagram, las empresas toman hoy por asalto las más célebres salas de espectáculos (p.13).

La lógica de la eficacia se inscribe en todo un discurso ideológico que remite a su vez a una visión utilitarista y pragmática de la vida en sociedad, que las técnicas modernas, de comunicación difunden ampliamente a través de un discurso que se ha dado a conocer como la *jerga de la gerencia*.

Para Le Moüel, esta *jerga* tiene como propósito presentar una imagen *ideal* de la empresa para revalorizarla y otorgarle una nueva legitimidad. Hasta los años setenta despreciado e incluso combatido en los medios académicos, el empresario y el gerente se convierte desde los ochenta en un modelo; hasta ayer terreno privilegiado de la lucha de clases y objeto de permanente debate, no sólo en el interior de la clase política sino también del conjunto de la sociedad, la empresa pareció generar consenso en la academia y en la comunidad profesional que le corresponde: administradores, gerentes de Recursos Humanos, gerentes en general de cualquier tipo de instituciones; incluidas las públicas. Sea en la esfera de lo social, de la economía o de la política, el espíritu de la empresa, con sus valores de eficacia y éxito, es preconizado como remedio para los males de nuestra sociedad. ¡Siga el modelo!, (cumpla la receta y será exitoso). Éxito sustituye al progreso. En síntesis, por todas partes se afirma la idea de que lo que es eficaz es justo.

El individualismo, como moral predominante de esta “nueva gerencia”, eleva al rango de vedette a los gerentes. Los nuevos héroes son los gerentes, los líderes de las empresas exitosas. Los “Campeones” como los llama Peters y Waterman en el texto *En Busca de la Excelencia*.

El individualismo queda colocado en el centro de la lógica de la eficacia. Se trata de medir la eficacia individual, de ofrecer recompensas a cada uno para que estimulen sus motivaciones y talentos. De estimular la competencia entre los trabajadores.

Pero el discurso de la gerencia evidencia sus debilidades y aporías justo cuando pretende extenderse más allá de su ámbito práctico de aplicación; al proponerse como doctrina alternativa, como respuesta a la crisis de los valores tradicionales; al ofrecer sentidos a la vida como nueva moral o nueva ética.

En tal sentido esta tesis se propone indagar sobre el carácter ideológico del discurso gerencial, y los fundamentos epistemológicos pragmático y utilitarista que rige la administración contemporánea de las organizaciones. Fundamentos que no, han sido reconocidos abiertamente por quienes la dirigen y estudian, bien sea por desconocimiento, omisión intencionada o por propia ingenuidad de la gerencia.

Si partimos de la premisa que supone que el destino de la sociedad estará en manos de las empresas, de las grandes organizaciones y de los que la dirigen. Si así fuera, es hora de establecer o por lo menos pensar ¿cuáles fundamentos epistemológicos la sostienen? ¿Cuáles son las aporías de ese fundamento? A partir, de aquí la gerencia pasa a ser una cuestión

central. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos del saber de la gerencia? ¿Cuál es su status epistemológico, la genealogía de la gerencia? ¿Cuál es la función que cumple la ideología de la gerencia? ¿Deformación, legitimación o integradora? ¿Qué intereses expresa? ¿Cuál clima cultural promueve?

Notas.

- (1) Thomas Kuhn, en 1962 publicó la estructura de las revoluciones científicas. El concepto clave del enfoque de Kuhn, es el de paradigma. El cual sirve para diferenciar una comunidad científica de otra.
- (2) Vaso o plato místico, que en los libros de caballería se supone haber servido para la institución del sacramento eucarístico.

CAPITULO II

CUESTIONES DE MÉTODO

1. Para Una Hermenéutica Crítica del Paradigma Gerencial

1.1 Lineamientos Generales

A menudo se presentan las teorías administrativas o gerenciales de las organizaciones, como en su oportunidad señalara Dávila (2001), como surgidas por accidente por el genio de algún brillante autor, la elucubración de algún complejo científico social, o la sagacidad administrativa reflejada en las prescripciones y recetas de un gerente experimentado que nos cuenta sus glorias. Tal y como, Peter y Waterman, nos presentan en el texto *En Busca de la Excelencia*. Estos autores describen lo que hacen la mayoría de las empresas que ellos denominan excelentes.

Es poco común mostrar que éstas (como cualquier teoría) responden, por ejemplo, a condiciones objetivas en momentos históricos determinados de la sociedad. Desde luego el análisis de esas condiciones históricas representa un reto atractivo, aunque difícil, por lo que es común dejar de lado esa reflexión y sostener que la teoría más reciente y novedosa es la más adecuada entrando como simple consumidor en el mercado de paradigmas. Los propulsores del desarrollo organizacional quizá en la Academia contribuyeron a estimular este tipo de esnobismo intelectual entre

nosotros, y aceptar ciertos textos como paradigmáticos. Con lo cual se demuestra que la Academia entra hoy en el medio del mercado; es un mercado más.

La crítica, presentada, consiste en el estudio de las condiciones históricas de reproducción, a través del análisis del discurso a dos planos: epistemológico e ideológico.

Teoría y métodos están íntimamente relacionados, aun cuando existan diferencias en cuanto a qué considerar como método. En atención a esto, y para no padecer de las mismas debilidades, que se han asociado al estudio de las teorías gerenciales, se emplea aquí un método que permite enfrentar el reto de hacer una crítica ideológica y epistemológica del discurso de la gerencia.

Para realizar la crítica ideológica y epistemológica del discurso paradigmático de la gerencia, se ha desarrollado una hermenéutica crítica. Enfoque que ha venido tomando fuerza en los estudios sociales.

Follari (2000), señala que desde Heidegger y Gadamer la hermenéutica ha estado presente en la reflexión filosófica, pero son los tiempos de la desfundamentación los que brindan el espacio para su utilización como *método*, cuando se considera que *todo dato es interpretación*. La hermenéutica se hace ampliamente aceptable una vez que

se le reconoce permitir enfrentar el pensamiento de las certidumbres que se impusieron en la modernidad. Además es necesaria para superar los interrogantes epistemológicos nuevos.

Para Hottlois (1992), la hermenéutica enriquece una cierta imagen de la condición humana en la que encuentran sus respectivos lugares la cuestión del lenguaje y la tecnología.

Un aspecto fundamental de la hermenéutica crítica, consiste en apartar la realidad técnica de la ciencia contemporánea e identificarla en lo esencial con teorías y discursos, es decir, con las prácticas de simbolización del lenguaje sensible a la interpretación. Esta reducción al lenguaje tiene sus riesgos.

Puerta (1996), señala que de la revisión de los conceptos teóricos de discurso y lenguaje, y los diferentes enfoques hermenéuticos o de las sociologías interpretativas, podría derivarse un horizonte de convergencia en el cual las ciencias sociales aborden el estudio de la sociedad comprendiéndola como una textualidad, un discurso o sistema discursivo. Pero estas últimas categorías sólo tienen una validez nomológica. No es que la sociedad es un discurso; sino que es *como* un discurso. Y ese modelo discursivo es la labor del giro lingüístico de las ciencias y la filosofía.

De tal manera que este “giro lingüístico” de las ciencias sociales y de la filosofía, es una importante tendencia de nuestra época. Halla en la filosofía de Heidegger uno de sus fundamentos, no sólo cuando concibe al lenguaje como “Cosa del Ser”, de un ser que la ontología, en su movimiento histórico, ha olvidado; sino que también cuando en su analítica de la existencia encuentra en el núcleo del existir la actitud interpretativa, ese proyectarse en el tiempo, ese volver del Todo y las Partes que explica Gadamer.

El lenguaje es un objeto de estudio y reflexión a la vez muy concreto y muy abstracto. Tiene su cara sensible y su cara ideal. Es el mediador por excelencia entre el mundo de la experiencia sensible y el mundo de lo inteligible. Constituye entonces una objetivación que incorpora al propio Sujeto de conocimiento en la constitución misma del objeto, puesto que su aparición misma muestra la eficacia de la interpretación. Esta hace aparecer su objeto, identificando en un solo movimiento el producir y el conocer como en la “poiesis” artística.

La expresión “hermenéutica crítica” alude al intento de Ricoeur de integrar: a) la crítica ideológica habermarsiana, como examen de la “comunicación” distorsionada por determinantes sociales vinculados a la dominación, con la tarea hermenéutica de la superación del “malentendido” mediante una comprensión esclarecedora; b) las operaciones separadas,

discriminadoras, descompensadoras del análisis, con los puentes y el diálogo integrador de la interpretación conversacional); en fin, se trata de complementar el análisis estructural asir la “Cosa” del Texto, con la apropiación y aplicación hermenéutica del texto, mediante el concepto de *interpretante* (Pierce, Eco), que instauro un tercer elemento constitutivo de los signos, más allá de sus aspectos sensible e inteligible, en su lado comunicativo: el elemento que suelda el vínculo social- comunicativo, el Yo y el Tú. Esa complementación la propone Ricoeur en varios lugares, especialmente en *¿Qué es un texto? (Del texto a la Acción)*, donde el autor fundamenta en lo imaginario y simbólico el lazo social, articulándose así su propuesta hermenéutica con la sociología weberiana de la acción social, de por sí comprensible. En los tres planos de complementación se busca una síntesis dialéctica, que conserva la diferencia en el movimiento de la compensación.

El punto es que, cuando objetivamos un paradigma como objeto de examen e interpretación, nos hallamos ante un *hecho* significativo que es, a la vez, una formación discursiva (de saber) y una ideología; es decir, una práctica discursiva que se determina, tanto en función epistemológica, como social – política. Alude a una positividad y, al hacerlo, tiene efectos sociales. Incluso como saber es un efecto de relaciones de poder, pero una vez objetivado, tiene efectos en esas relaciones de poder ubicadas en las

relaciones entre clases. De allí que propongamos complementar la arqueología y la genealogía, con la crítica ideológica. La complementación es ya una operación hermenéutica: integra, hace dialogar, abordajes divergentes. El aspecto hermenéutico no se agota en una semiótica (análisis de signos); sino que conecta diversas instancias de objetivación del discurso: es el diálogo propiamente, la construcción del vínculo entre las instancias aludidas: epistemológica y social y simbólica. La hermenéutica realiza el intercambio que supone la síntesis de lo analizado; el movimiento centrípeto, luego de la centrífuga del análisis y la crítica.

Esta hermenéutica crítica es pertinente para leer un paradigma puesto que éste, en el plano histórico kuhniano, reúne un aspecto epistémico (se compone de problemáticas, modelos, lenguaje, valores) y otro social: reúne y constituye a una comunidad científica o profesional.

Para Gouldner (1970), los sociólogos organizan sus investigaciones en términos de sus supuestos previos. Emplear determinados métodos de estudio implica la existencia de ciertos supuestos acerca del hombre y la sociedad. Si partimos de lo sentado por Gouldner ¿desde dónde se hace la crítica a la gerencia? La respuesta a la interrogante es muy precisa: se considera al discurso de la gerencia como uno de los discursos paradigmáticos dominantes del capitalismo en una situación histórica específica (“la victoria del capitalismo”), y desde este supuesto – la gerencia

como discurso - se aborda el análisis hermenéutico en dos planos: como conocimiento o saber, y como ideología.

El análisis del discurso aparece como una disciplina interdisciplinaria y hasta como un saber *transdisciplinario*; no sólo enriquece el estudio de las ciencias sociales sino que les permite relacionarlas entre sí, a la manera de un puente o canal de comunicación. El análisis del discurso social es un enfoque teórico – metodológico.

En la misma dirección de resaltar el análisis de discurso, van Dijk (2000) considera que los estudios del discurso, constituyen actualmente un campo de investigación interdisciplinario que ha emergido, prácticamente en todas las disciplinas de las humanidades y las ciencias sociales.

La crítica del discurso de la gerencia, se hace a través de la articulación de dos planos de análisis: el epistemológico y el ideológico. Se analiza el texto: *En Busca de la Excelencia*, de Tomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr; en su versión en castellano publicada en 1985. También, se consideran, a efectos de establecer las relaciones, otros textos que dan cuenta del saber en la gerencia, y que por lo tanto guardan relación, con el objeto de estudio.

1.2 Saber e ideología

En relación al análisis ideológico, es propio, recordar que el estudio del discurso se halla hoy en el punto de confluencia de distintas disciplinas, por lo que se puede pensar que es un objeto multidisciplinariamente abordable. En razón a esta característica, se consideró sumar al análisis epistemológico, el análisis ideológico, para así integrar, una crítica a la gerencia desde dos perspectivas, que si bien parecieran ser diferentes y hasta antagónicas al considerar en el primer análisis a Foucault, (señalado por algunos teóricos como opuesto al análisis de la historia a través de la ideología, duro y crítico del marxismo), sin embargo, se intenta la complementariedad de los enfoques.

Es importante destacar que Marx es uno de los referentes de Foucault, quien toma distancia porque a) en la teoría de la ideología hay restos de la concepción moderna del Sujeto y de la problemática de la Verdad separada del Poder; b) en el marxismo (y el freudomarxismo) se tiene una concepción jurídica del poder (dominación) que es desbordada por Foucault, pues éste ve al poder no sólo como dominación, sino como producción.

Rojas (2002), señala:

Michel Foucault, y el nietzscheísmo francés, han vuelto también a las críticas anti-humanísticas que Nietzsche planteaba. Se trata ahora de superar, dice Foucault, la época antropológica, inaugurada por Kant. Es necesario abrir los horizontes a nuevas formas de pensar sin que sea el hombre el fundamento, el eje central. El antropologismo se ha ubicado en una filosofía del sujeto. El sujeto es el principio de la modernidad. Su fecundidad teórica se ha agotado (p.66).

¿Es la ideología un concepto compatible con Foucault? Esta interrogante, es pertinente cuando contrastamos un análisis epistemológico centrado en los planteamientos de Foucault y un análisis del discurso que tiene como eje central la ideología.

Si bien, Foucault se muestra contrario a la consideración del sujeto, hay varios indicios en *La Verdad y Las Formas Jurídicas* (2000), donde parece reconocer, desde otra perspectiva, la presencia del sujeto en la ideología.

A continuación se citan algunas de estas evidencias. Foucault nos habla de su intención de:

Reelaborar una teoría del sujeto, que a diferencia de la filosofía occidental (de hace dos o tres siglos), postulaba, al sujeto como fundamento, como núcleo central de todo conocimiento, como aquello en que no sólo se revelaba la libertad sino que podría hacer eclosión la verdad (p. 16).

Foucault continúa diciendo:

...sería interesante que intentáramos ver como se produce, a través de la historia, la constitución de un sujeto que no está

dado definitivamente, que no es aquello a partir de lo cual la verdad se da en la historia, sino de un sujeto que se constituyó en el interior mismo de ésta y que a cada instante, es fundado y vuelto a fundar por ella (p.16)

En estas afirmaciones, Foucault reconoce, aunque de manera distinta no trascendental, la existencia del sujeto en la historia, al mismo tiempo que se distancia de la noción moderna del sujeto como punto de partida, como fundamento. Lo considera más bien como una producción o construcción histórica. El interés de Foucault, se centra en mostrar cómo el sujeto es producto de ciertas formas de saber – poder, lo que constituye parte de lo que él ha denominado su segunda hipótesis sobre la historia de la verdad, es decir, historia externa o exterior de la verdad. Esta hipótesis supone: *que en nuestras sociedades, hay otros sitios en los que se forma la verdad, allí donde se definen un cierto número de reglas de juegos, a partir de las cuales vemos nacer ciertas formas de subjetividad, dominios de objeto, tipos de saber (p. 17)*. Es decir, Foucault es el anti- Kant. Para él no hay un sujeto trascendental donde se funda la Razón, el conocimiento, la moral, y el gusto estético. Al contrario, el sujeto es un resultado, así como lo son los objetos y la propia verdad.

En alusión directa a los análisis marxistas tradicionales sobre la ideología, Foucault critica que se presentan la ideología como una especie de elemento negativo a través del cual se traduce el hecho que la relación

del sujeto con la verdad, o simplemente la relación de conocimiento, es perturbada, oscurecida por las condiciones de existencia, por relaciones sociales o formas políticas impuestas, desde el exterior, al sujeto del conocimiento. Para los marxistas, según, Foucault, la ideología es: *la marca, el estigma de estas relaciones políticas o económicas de existencia aplicada a un sujeto de conocimiento que, por derecho, debería estar abierto a la verdad.* (p. 32). Foucault no acepta esto puesto que para su arqueología y su genealogía el sujeto es una marca más de las formas de producción de la sociedad, es otra de sus funciones, y no algo en principio previo y aparte de ella.

La respuesta de Foucault, a esta concepción de la ideología, no es simplemente de rechazo, sino que intenta introducir la idea de otras posibilidades de análisis; para mostrar que al lado de los métodos de estructuración lingüística (o de los de interpretación), se puede establecer una descripción específica de los enunciados, de su formación y de las regularidades propias del discurso. Aclara: *que no ha querido excluir el problema del sujeto, por el contrario, ha querido definir las posiciones y las funciones que el sujeto podía ocupar en la diversidad de los discursos.* (p. 335, 336)

En este mismo orden afirma:

...mi propósito es mostrar que las condiciones políticas y económicas de existencia no son un velo o un obstáculo para el sujeto de conocimiento sino aquello a través de lo cual se forman los sujetos de conocimiento y, en consecuencia, las relaciones de verdad. Sólo puede haber ciertos tipos de sujetos de conocimientos, ordenes de verdad, dominios de saber, a partir de condiciones políticas, que son como el suelo en que se forma el sujeto, los dominios de saber y las relaciones con la verdad. (p.32)

En *Un Dialogo Sobre el Poder y Otras Conversaciones*, Foucault (2001) pareciera insinuar:

...que la ideología no supone necesariamente al sujeto, cuando propone que es necesario desembarazarse del sujeto constituyente, es decir, llegar a un análisis que puede dar cuenta de la constitución misma del sujeto en su trama histórica. Es lo que él llama genealogía: que no es más, que una forma de historia que de cuenta de la constitución de saberes, discursos, dominios de objetos, etc., sin que deba referirse a un sujeto que sea trascendente con relación al campo de sucesos o cuya entidad vacía recorra todo el curso de la historia. (p.47).

El “sujeto constituyente” es el mismo sujeto trascendental de Kant: otra ideología más. El planteamiento foucaultiano se coloca como las antípodas de la fenomenología husserliana.

En Foucault la ideología, quizá pueda ser admitida como contradicción, Poder – Resistencia. Es una relación inversa no antagónica (en el sentido marxista), dado el sentido positivo y productivo del poder en Foucault. Lo que hace que el poder se sostenga, que sea aceptado, es el hecho de que produce cosas, induce placer, forma saber, produce discursos.

Hay que considerarlo como una red de productividad que pasa a través de todo el cuerpo social. En este sentido Foucault sugiere que el panoptismo es la condición de posibilidad (genealógica) de ciencias como, la sociología, la criminología, la psicología. Desde esta perspectiva el determinismo político, más difuso y omnipresente que el económico señalado por Marx, que la condición genealógica representa, desplaza en importancia el determinismo económico marxista. Foucault obvia el poder del hombre sobre la naturaleza, en términos económicos, las fuerzas productivas, aunque asume que el poder es productivo. Aquí está el espacio para construir un puente entre la genealogía foucaultiana y el marxismo histórico. El poder es semánticamente cercano a las fuerzas productivas si éstas ya no sólo se refieren a la naturaleza no – humana, sino también se vuelcan sobre lo humano mismo.

Esta afirmación, lleva a considerar, que la incompatibilidad de Foucault, no es con la ideología, sino con cierta concepción y uso de la ideología, la de los análisis marxistas tradicionales. Evidenciando la necesidad de encontrar otras formas de relación, entre ideología, ciencia y saber.

Es necesario recordar, que no sólo Foucault ha manifestado la necesidad de intentar otros tipos de interpretación de la ideología para complementar el análisis. Paul Ricoeur, también ha considerado otras

concepciones de la ideología para el análisis del discurso, que además de considerar el aspecto deformativo o negativo, la estudia desde una perspectiva de legitimación e integración.

En *Arqueología del Saber*, encontramos otros indicios, cuando plantea la pertinencia de la pregunta por la ideología, aclara que en toda formación discursiva se encuentra una relación específica entre ciencia y saber; y el análisis arqueológico, en lugar de definir entre ellos una relación de exclusión, debe mostrar positivamente como una ciencia se inscribe y funciona en el elemento del saber. Sin duda, para Foucault, es precisamente ahí, en ese espacio de juego, es donde se establecen y se especifican las relaciones de la ideología con las ciencias. Y la ideología se vincula a la ciencia en la medida en que ésta, sin identificarse con el saber, pero sin borrarlo ni excluirlo, se localiza en él, estructura algunos de sus objetos, sistematiza algunos de sus enunciados, formaliza tales o cuales de sus conceptos y de sus estrategias.

La ideología se presenta en las relaciones (o son ellas) entre las ciencias y los saberes. Y es ahí precisamente en esas relaciones, entre los umbrales de positividad y científicidad de las prácticas discursivas, donde la ideología parece desujetivarse. A pesar que no queda claro el carácter de esas relaciones: homológicas, estructurales, lógicas o sintácticas, regulativas o de regularidad. En cuanto a esto, el mismo Foucault reconoce

que en el juego de una formación discursiva, su cronología ni es regular ni homogénea. Se trata, de hecho, de acontecimientos cuya dispersión no es evolutiva. Su orden singular es una característica de cada formación discursiva. En definitiva la cuestión de la ideología planteada a la ciencia no es ésta en todos los malos usos que de ella se pueda hacer; es la cuestión de su existencia como práctica discursiva y de su funcionamiento entre otras prácticas.

Y en relación a esto Foucault nos da como ejemplo a la economía política (ciencia que reconoce como enteramente penetrada por la ideología), cuando dice que si bien ésta desempeña un papel en la sociedad capitalista, que sirve los intereses de la clase burguesa, que ha sido hecha por ella y para ella, que lleva en fin el estigma de sus orígenes hasta en sus conceptos y su arquitectura lógica; es necesario reconocer que toda descripción más precisa de las relaciones entre la estructura epistemológica de la economía y su función ideológica deberá pasar por el análisis de la formación discursiva que le ha dado lugar y del conjunto de los objetos, de los conceptos, de las elecciones teóricas que ha tenido que elaborar y que sistematizar; y se deberá mostrar cómo la práctica discursiva que ha dado lugar a tal positividad ha funcionado entre otras prácticas que podrían ser de orden discursivo pero también de orden político o económico.

Por último, en relación a la actitud de Foucault respecto a la ideología, o de manera más precisa, al marxismo. Balibar (1990), trata esta controversia en *Foucault y Marx: la postura del nominalismo*. Señala que la misma manera en que Foucault critica el freudo-marxismo es la contraprueba de la autonomía del propio discurso de Foucault por cuanto a primera vista apunta a los mismos *objetos*: las instituciones de poder, las resistencias, las exclusiones, el tratamiento social de las desviaciones morales y sexuales y su importancia en la economía política de las sociedades modernas. Noción tales como normalización y sociedad disciplinaria expuestas en *Vigilar y Castigar* tocan por lo menos verbalmente los temas del freudo-marxismo.

Balibar aclara que, si bien Foucault rechazó siempre el término de ideología, con una breve pero notable excepción en la *Arqueología del Saber*, no siempre lo hace por la misma razón fundamental. Un examen retrospectivo a juicio de Balibar, mostraría que la noción marxista de la ideología (tal como ella está enunciada en *La Ideología Alemana*. es decir, más bien como *conciencia de sí* del ser social o como abstracción del lenguaje de la vida real como reflejo) debió siempre figurar aunque sólo fuera virtualmente en el campo mismo de los discursos y de los saberes de los cuales una arqueología permite criticar su pretensión científica.

Sin embargo, para Balibar, hemos pasado de una problemática de la representación y del signo a una problemática de la práctica. Por otra parte, una relectura del *Nacimiento de Clínica*, no se puede dejar de llegar a la conclusión que el lenguaje de la vida real de Marx debía parecer a Foucault como una variante apenas transformada del lenguaje de la acción (y por consiguiente toda la teoría de la ideología como una posteridad de los ideólogos).

Por el contrario, señala Balibar que al releer los análisis de la *producción del discurso* que se suceden a partir del *Orden del Discurso*, parece que lo que constituye un problema en la noción de ideología es su supuesto antropológico, su referencia implícita a la alienación de un sujeto, incluso en la forma del desconocimiento o de la ilusión implicada en una relación de dominación.

Entre estas críticas afirma Balibar, *La Arqueología del Saber* representó un fugitivo momento de equilibrio inestable (que es también el único momento en que Foucault se ha referido a un mismo pie de igualdad a Marx, Freud y Nietzsche como los iniciadores de un desenmascaramiento del sujeto). El Marx al que remite Foucault entonces, para inscribir en la historia de las formaciones discursivas el *hiato* entre las ideologías y las ciencias, no es otro que el Marx transformado por Althusser en un teórico de la articulación de las prácticas entre las cuales figurarían también las prácticas

discursivas. Pero, aclara que este momento también es inestable porque la designación de las formaciones discursivas como formaciones ideológicas, tiende siempre a proyectar la articulación del poder y del saber a la articulación del desconocimiento y del conocimiento. En consecuencia, la unidad del poder – saber desplaza la cuestión de la ideología hacia una total equivalencia de las prácticas respecto de la verdad antes que sustituirla por otro nombre para designar una crítica del género del conocimiento.

2. Arqueología del Saber

El propósito de este análisis es determinar como se construyen los saberes en el discurso de la gerencia y cómo este saber está asociado al poder. Para ellos nos apoyaremos en la arqueología y genealogía del saber de Michel Foucault en los textos: *La Arqueología del Saber*, *La Verdad y las Formas Jurídicas*, *Un Dialogo sobre el Poder y otras Conversaciones*, y *Vigilar y Castigar*.

A Foucault se le relacionó al pensamiento estructuralista, pese a que sólo reconocía una pertenencia escasa o nula respecto al mismo. Incluso en *Un Dialogo Sobre el Poder y Otras Conversaciones* (2001) dice en respuesta a una pregunta que le formulara Fontana en relación al estructuralismo y el acontecimiento:

No veo quien pueda ser más antiestructuralista que yo. Pero lo que importa no es hacer con el acontecimiento lo que se ha

hecho con la estructura. No se trata de situarlo todo en un cierto plano que sería el del acontecimiento, sino considerar que existe todo un escalonamiento de tipos de acontecimientos diferentes que no tienen ni el mismo alcance, ni la misma amplitud cronológica, ni la misma capacidad de producir efectos. (p. 144).

Igualmente Foucault, en *Arqueología del Saber* rechaza su adscripción estructuralista a acontecimientos, tienen una materialidad

Para Foucault (2000), los discursos son efectivamente acontecimientos, tienen una materialidad.

Según Foucault, establecemos discursos y discutimos, no para llegar a la verdad sino para vencerla. Foucault asocia, haciendo alusión a los sofistas, la práctica del discurso con el ejercicio del poder. Para Foucault, la lucha entre Sócrates y los sofistas es importante. Para Sócrates no vale la pena hablar si no es para decir la verdad. Para los sofistas, hablar, discutir y procurar conseguir la victoria a cualquier precio, valiéndose hasta de las astucias más groseras, es importante porque para ellos la práctica del discurso no está dissociada del ejercicio del poder. Hablar es ejercer un poder.

Rojas (2002), señala que: *el alma de la cual nos habla Sócrates es espiritual y racional. La razón - el logos - es su más alta propiedad. La razón cumple funciones cognoscitivas pero también morales. Por la razón pensamos y conocemos la verdad* (p. 48). Según, Rojas Platón al igual que

en Sócrates, el alma racional tiene poder de control y corresponde a ésta la virtud de la sabiduría.

Puerta (1996), aclara que discurso es un término que se refiere a lo largo de toda la obra de Foucault. Y afirma:

...que en *Las Palabras y las Cosas*, Foucault habla de discurso como “epísteme”, que designa un a priori histórico, una organización del saber, un conjunto de reglas que establece lo que se puede decir, <<lo decible>> (y lo dicho efectivamente en enunciados <<positivos>>) en un período histórico determinado (p.34).

La arqueología foucaultiana designa una de las líneas de ataque para el análisis de las actuaciones verbales: específicamente a nivel del enunciado y del archivo, determinación e iluminación de un dominio: las regularidades, las positividades; empleo de conceptos como los de reglas de formación, de derivación arqueológica, de a priori histórico. La arqueología se formula en oposición a la “Historia de las Ideas”, poniendo en suspenso unidades de análisis “evidentes” tales como la “obra”, el “libro”, la tradición, el autor, etcétera.

El análisis de las formaciones discursivas, las posibilidades del saber en sus relaciones con las figuras epistemológicas y las ciencias, es lo que se ha llamado el análisis del *epísteme*. Y por *epísteme* se entiende, “el conjunto de las relaciones que pueden unir en una época determinada, las prácticas

discursivas que dan lugar a unas figuras epistemológicas, a unas ciencias y eventualmente a unos sistemas formalizados”. Esto es lo que define la arqueología foucaultiana.

La arqueología, según Foucault, intenta establecer las condiciones de realización de unos enunciados mediante unas reglas de formación: las descripciones arqueológicas, en su desarrollo y los campos que recurren. Se trata de definir, fuera de toda referencia a una subjetividad psicológica o constituyente, las diferentes posiciones del sujeto que pueden implicar los enunciados. Al presentar las reglas de formación de los conceptos, los modos de sucesión, de encadenamiento y de coexistencia de los enunciados, se encuentra con el problema de las estructuras epistemológicas; al estudiar la formación de los objetos, los campos en que estos emergen y se especifican, al estudiar también las condiciones de apropiación de los discursos, se encuentra con el análisis de las formaciones sociales.

En *La Verdad y las Formas Jurídicas* (2000), Foucault señala que la función del análisis arqueológico sería, en primer lugar descubrir estas continuidades oscuras que se han incorporado y, en segundo lugar, partiendo del estudio de su formación comprobar la utilidad que han tenido y que aún hoy siguen teniendo, es decir, como actúan en la actual economía de nuestras condiciones de existencia. En tercer lugar, el análisis histórico – arqueológico permitiría además determinar a qué sistema de poder están

ligadas estas bases o continuidades y, por consiguiente, cómo abordarlas. *En la Verdad y las Formas Jurídicas* se muestran tres procedimientos diferentes, tres verdades diferentes: la prueba, la indagación y el control. Son tres regímenes de poder en correspondencia con tres verdades diferentes. El control es el régimen moderno.

Foucault al destacar la tarea del arqueólogo y clarificar la función del análisis arqueológico, está disipando cualquier duda en relación a su propuesta, en el sentido de ser catalogada como un mero análisis estructuralista. Cuestión que también defiende cuando en el mismo texto nos dice:

El estructuralismo consiste en tomar conjuntos de discursos y tratarlos solo como enunciados, buscando las leyes de pasaje, de transformación y los isoformismos que puedan detectarse entre esos conjuntos de enunciados; pero no es eso lo que me interesa. (p.161)

En definitiva la arqueología para Foucault, podría desempeñar el papel de un instrumento que permitiría articular, de una manera menos imprecisa que en el pasado: a) el análisis de las formaciones sociales y las descripciones epistemológicas; o que b) permita enlazar un análisis de las posiciones del sujeto con una teoría de la historia de las ciencias; o que c) permita situar el lugar de entrecruzamiento de una teoría general de la producción y un análisis generativo de los enunciados.

Cuando Foucault sitúa la arqueología entre tantos otros discursos ya constituidos no es para beneficiarla; no es para darle un lugar, sino para hacer surgir, con el archivo, las formaciones discursivas, las positividades, los enunciados, sus condiciones de formación, un dominio específico.

El análisis arqueológico que se hace respecto al discurso de la gerencia, se sitúa en tres aspectos claves: 1) enunciados y funciones (las posiciones del sujeto, campos referenciales, los campos asociados, las estrategias conceptuales); 2) formas discursivas y umbrales; 3) epistemes y archivos (a priori histórico).

2.1 Enunciados y Funciones

El enunciado, o función enunciativa, es un abordaje del discurso diferente al lingüístico (frase), al lógico (proposición) y al pragmático (actuación, acto del habla, perlocución). Aborda el discurso como acontecimiento que pone en escena unas posiciones del sujeto, un campo referencial, un campo asociado y unas estrategias conceptuales.

El enunciado visto desde la perspectiva del análisis arqueológico, no es una estructura (es decir, una secuencia de palabras, oraciones o conjunto de relaciones entre elementos variables que autoriza un modelo); es una función de existencia que pertenece en propiedad a los signos, a partir del cual se puede decidir, bien sea a través del análisis o de la intuición, de qué

son signos, y qué acto se encuentra realizando por su formulación oral o escrita. En tal sentido, como se mencionó, la función enunciativa pasa por la consideración de cuatro caracteres fundamentales: el campo referencial, las posiciones del sujeto, el campo de dominio asociado y las estrategias conceptuales.

Según Foucault (1999):

...el campo referencial forma el lugar, la condición, el campo de emergencia, la instancia de diferenciación de los individuos o de los objetos, de los estados de cosas y de las relaciones puestas en juego en el enunciado mismo; define las posibilidades de aparición y de delimitación de lo que da a la frase su sentido, a la proposición su valor de verdad. Este conjunto es lo que caracteriza el nivel enunciativo de la formulación. (p.153).

Otro aspecto que aclara Foucault, es que la descripción del enunciado no puede efectuarse a través de un análisis formal, es decir, mediante sus estructuras, ni por una investigación meramente semántica, ni menos de verificación. Sólo se puede describir a partir de un análisis que permita establecer las relaciones entre el enunciado y los espacios de diferenciación.

En relación a las posiciones del sujeto, Foucault señala que si bien, para que una serie de signos exista, es preciso, - de acuerdo al sistema de las causalidades – un autor o una instancia productora; es necesario tener claro, que ese autor no es idéntico al sujeto del enunciado; y la relación de producción que sostiene el autor no es superponible a la relación que une al

sujeto enunciante y lo que enuncia. Describir una formulación en tanto que enunciado no consiste en analizar las relaciones entre el autor y lo que ha dicho, sino en determinar cuál es la posición que puede y debe ocupar todo individuo para ser sujeto.

Para Foucault (1999), no existe enunciado en general, que le pueda considerar libre, neutro e independiente. Por el contrario está asociado a otros enunciados, bien sea para apoyarse o distinguirse de ellos. No hay enunciados que no suponga otros; que no tenga en torno suyo su campo de coexistencia.

El campo asociado, está conformado, por el conjunto de formulaciones cuyo estatuto o posición comparte el enunciado o en cuestión, entre las cuales toma lugar – sin un orden lineal – con los cuales se eclipsará o con los cuales se valorizará, se conservará, se sacralizará y se ofrecerá, como objeto posible, a un discurso futuro (un enunciado no es separable del estatuto que pueda recibir como *literatura*, o como frase no esencial, buena tan sólo para ser olvidada, o como verdad científica adquirida para siempre, o como palabra profética (p. 165).

En relación a la formación de las estrategias, Foucault hace referencia a la materialidad de los enunciados; y aclara que al régimen de materialidad al que necesariamente obedecen los enunciados es, pues, del orden de la institución más que de la localización espacio – temporal: define posibilidades de reinscripción, de transcripción; de umbrales y límites.

La identidad de un enunciado está sometida, también, a una serie de condiciones y límites que le son impuestos por el conjunto de enunciados en medio de los cuales figura, por el dominio en que se le puede aplicar o aplicar, por el papel o las funciones que ha de desempeñar. La identidad de un enunciado, no puede únicamente situarse en relación con la frase, sino que la misma es relativa y oscila según el uso que se hace del enunciado y la manera en que se manipula.

La materialidad que representa a la función enunciativa, hace aparecer al enunciado como un objeto específico y paradójico, que está sometido a unas estrategias, que remiten a las formas de manipulación, utilización, transformación, cambios, combinaciones, descomposiciones y recomposiciones que tienen como fin mantener su identidad o perderla. De este modo, el enunciado circula, sirve, permite o impide realizar un deseo, es dócil o rebelde a unos intereses, entra en el orden de las luchas, en definitiva hace posible que el discurso, se convierta en un tema de apropiación o de rivalidad.

2.2.- Formaciones Discursivas y Umbrales

Están asociadas a las reglas de existencia y coexistencia de lo que de manera simple y en conjunto podríamos llamar discurso; que permiten

conocer cuando una formación discursiva ha atravesado ciertos umbrales, y así, adquirir determinado estatus.

A partir de la positividad del saber, las formaciones discursivas pueden alcanzar varios umbrales o niveles de complejidad.

De este modo, Foucault considera que: cuando en una formación discursiva sus enunciados pretenden hacer valer – aun aunque no lo logren unas normas de verificación y de coherencia - y ejercer, con respecto del saber, una función dominante, que sirve de modelo, de crítica o de verificación; se puede pensar que la formación discursiva atraviesa un umbral de epistemologización. Cuando sus enunciados además de responder a reglas arqueológicas de formación, responden, también, a ciertas leyes de construcción de las proposiciones, se dice que ésta atraviesa el umbral de la científicidad. Cuando el discurso científico, pueda definir los axiomas, es decir, sus verdades las cuales no necesitan demostración empírica o evidencia, se afirmará que han atravesado el umbral de la formalización.

Es importante resaltar que para Foucault no todas las formaciones discursivas pasan de manera sucesiva o cronológica por cada uno de estos umbrales. Incluso pueden no atravesar todos estos umbrales. Estos no tienen un orden necesario.

El análisis arqueológico describe las contradicciones a través de las

posibilidades que existen de identificar en una formación discursiva, la negación y afirmación simultánea de una única y misma proposición. No se trata, de describir contradicciones entre diferentes proposiciones de un mismo discurso, ni con otro discurso. Ni de determinar, por la vía de enfrentar una proposición con otra, la coherencia perfecta o ideal de una formación discursiva.

En suma, lo que a juicio de Foucault, intenta dejar claro el análisis arqueológico, son las prácticas discursivas en la medida en que dan lugar a un saber y ese saber atraviesa el umbral de la cientificidad, haciendo suya la categoría de ciencia. Pero este análisis arqueológico requiere tener en cuenta la descripción del episteme y sus contradicciones.

2.3.- Epistemes y Archivos

Para Foucault (1999), la positividad¹ de un discurso caracteriza su uniformidad a través del tiempo, y mucho más allá de las obras individuales, de los libros y de los textos. Esta uniformidad no autoriza decidir quién ha dicho la verdad, pero hacen, posible poner en claro la medida en que un determinado autor en este caso, Peters y Waterman, en comparación con otros, hablaban de la “misma cosa”, es decir, de la gerencia, ubicándose al

mismo nivel o a la misma distancia, desplegando el mismo campo conceptual, o poniéndose sobre el mismo campo de batalla.

Las obras diferentes, los libros dispersos, los textos que pertenecen a una misma formación discursiva y tantos autores que se conocen y se ignoran, se critican, se invalidan los unos a los otros, se despojan, coinciden, entrecruzan sus discursos sin saberlo. Todas estas individualidades manifestadas a través de los discursos no comunican por el encadenamiento lógico de sus proposiciones, o por la recurrencia de los temas. Comunican por la forma de positividad de sus discursos. Peters y Waterman autores de *En Busca de la Excelencia*, no logran comunicarse con otros textos porque sus proposiciones o enunciados sean lógicos, coherentes, sino por la positividad de discurso.

Analizar positivities es mostrar las reglas de una práctica discursiva para formar grupos de objetos, conjuntos de enunciados, juegos de conceptos, estrategias o series de elecciones teóricas. Los elementos así formados no constituyen una ciencia (umbral de cientificidad de una formación discursiva); sin embargo son aquello a partir del cual se construyen proposiciones coherentes o no, se desarrollan descripciones más o menos exactas, se efectúan verificaciones, se despliegan teorías. Funcionaran como un conocimiento o una ilusión, una verdad admitida o un error anunciado, un saber definitivo o un obstáculo superado. Se trata de

unos elementos que deben haber sido formados por una práctica discursiva para que eventualmente un discurso científico se constituya.

A este conjunto de elementos formados de manera regular por una práctica discursiva y que son indispensables a la constitución de una ciencia, se le puede llamar saber. Un saber definido de este modo, no es más que aquello de lo que se puede hablar en una práctica discursiva. Para Foucault, en definitiva, un saber se define por las posibilidades de utilización y apropiación ofrecidas por el discurso, y aclara, que si bien, existen saberes que son independientes de las ciencias, pero aun así, no existe saber sin una práctica discursiva definida.

El análisis histórico planteado por Foucault, lo que intenta dejar claro, no es la cientificidad, pues ésta, a su juicio no sirve de norma, son las prácticas discursivas en la medida en que dan lugar a su saber y en que ese saber toma el estatuto y el papel de ciencia. De definir cómo, según qué regularidad y gracias a qué modificaciones ha podido dar lugar a los procesos de epistemologización, lograr las normas de la cientificidad, y, quizá, llegar hasta el umbral de la formalización.

Recordemos, que el análisis de las formaciones discursivas, las posibilidades y del saber en sus relaciones con las figuras epistemológicas y las ciencias, es lo que se ha llamado el análisis del epísteme. Y por

epísteme se entiende, el conjunto de las relaciones que pueden unir en una época determinada, las prácticas discursivas que dan lugar a unas figuras epistemológicas, a unas ciencias y eventualmente a unos sistemas formalizados. La descripción de la epísteme abre un campo inagotable y no puede jamás ser cerrada, sino que recorre su campo indefinido de relaciones.

Se señaló que en este método, el a priori histórico está constituido por el análisis del epísteme y de los archivos. Sobre el primero se ha destacado las propuestas fundamentales que sobre este punto hace Foucault. Ahora corresponde presentar lo que éste dice en relación al archivo.

Foucault considera archivo, no a la suma de todos los textos que una cultura ha podido guardar en su poder como documentos de su propio pasado, de su historia; sino que archivo es el sistema general de la formación y de la transformación de los enunciados. Es el sistema que rige la aparición de los enunciados como acontecimientos singulares. Pero no de una manera amorfa, sino agrupada de tal manera que permita las relaciones múltiples entre enunciados. Por lo que no se le puede considerar como la biblioteca sin tiempo ni lugar de todas las bibliotecas; ni aquello que hace posible recoger el polvo de los enunciados que han pasado a ser inactivos y permiten el milagro eventual de su resurrección. Es en cambio, el sistema de

su funcionamiento y diferenciación de los discursos en existencia múltiple y los especifica en su duración propia.

3. Genealogía

El análisis genealógico, intenta, siguiendo los fundamentos planteados por Foucault (2000); mostrar cómo las prácticas sociales, (representadas en esta investigación por el discurso de la gerencia) pueden llegar a engendrar dominios de saber. Saber éste que nació de las prácticas sociales, de control y vigilancia; y cómo la sociedad contemporánea puede ser denominada sociedad disciplinaria.

El texto: *En Busca de la Excelencia*, para nuestro enfoque, es un texto representativo de esa sociedad disciplinaria, sociedad donde existen unas relaciones de poder que reproducen un saber específico basado en el control (examen). En este sentido el análisis del discurso, se hace desde la perspectiva de describir los juegos estratégicos de acción y reacción, que permiten mostrar que detrás de todo saber o conocimiento lo que está en juego es una lucha de poder.

Para Foucault (2001):

...la verdad no está fuera del poder ni sin poder. La verdad es de este mundo; se produce en él gracias a múltiples coacciones. Y detenta en él efectos regulados de poder. Cada sociedad tiene su régimen de verdad, su *política general* de la

verdad: es decir, los tipos de discurso que acoge y hace funcionar como verdaderos o falsos (p. 154).

En las sociedades contemporáneas, la economía política de la verdad esta caracterizada por cinco rasgos históricamente importantes:

- a) la verdad está centrada sobre la forma del discurso científico y sobre las instituciones que lo producen;
- b) está sometida a una constante incitación económica y política (necesidad de verdad tanto para la producción económica como para el poder político);
- c) 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 cuerpo social);
- d) es producida bajo el control exclusivo pero dominante de algunos aparatos políticos o económicos (universidad, ejército, escritura);
- e) finalmente, es el envite de todo un debate político y de un enfrentamiento social. (Luchas ideológicas).

Foucault, aclara que la verdad no es el conjunto de cosas verdaderas que están por descubrir o que hay que hacer aceptar, sino “el conjunto de

reglas según las cuales se distingue lo verdadero de lo falso” y se aplica a lo verdadero efectos específicos de poder. Y que es necesario dejar también claro, que no se trata de un debate a favor de la verdad, sino acerca del estatuto de la verdad y del papel económico – político que juega.

El análisis genealógico, en el caso de esta investigación, considera abordar las distintas formas de saber – poder, que quedan representadas en el discurso de la gerencia. Específicamente se trata de describir lo que se podría denominar tres *Formas de la Verdad*: la indagación, la prueba y examen o control (panoptismo), y cómo estas formas toman su origen y se relacionan con una concepción utilitarista y pragmática de la sociedad.

3.1 Prueba, Indagación

La indagación es una forma característica de la verdad en nuestra sociedad. Su origen está en las prácticas políticas y administrativas. Apareció en la Edad Media como forma de la investigación de la verdad en el seno del orden jurídico. Se utilizó para saber quién hizo una cosa, en qué condiciones y en qué momento.

Para Foucault la prueba y la demostración, están referidas a descubrir cómo producir la verdad, en que condiciones, qué formas han de observarse y qué condiciones, qué formas han de observarse y qué reglas han de aplicarse. Por otra parte, el presentar la prueba, desarrolla el arte de

persuadir, de convencer a las personas sobre la verdad de lo que se dice, de obtener la victoria para la verdad, o aun más por la verdad. (Este es el caso de la retórica griega).

La indagación según Foucault, es un procedimiento por el cual se procura saber lo que había ocurrido. Trata de reactualizar un acontecimiento pasado a través de los testimonios de personas que, por una razón u otra (por su sabiduría o por el hecho de haber presenciado el acontecimiento) se consideran que son capaces de saber.

En *La Verdad y las Formas Jurídicas*, Foucault expone su hipótesis sobre el origen de la indagación, señalando que ésta tuvo un doble origen administrativo ligado al surgimiento del Estado en la época carolingia y origen religioso, eclesiástico, que estuvo presente en la Edad Media. De tal manera, la indagación en la Europa medieval es sobre todo un proceso de gobierno, una técnica de administración, una modalidad de gestión; en otras palabras, es una determinada manera de ejercer el poder.

Según Foucault, en cuanto la indagación se desarrolla como forma general de saber (en cuyo seno hizo eclosión el Renacimiento), la prueba tiende a desaparecer en la práctica judicial y en los dominios del saber.

En suma, Foucault aclara que la indagación no es en absoluto un contenido sino una forma de saber, situada en la conjunción de un tipo de

poder y ciertos contenidos de conocimiento. La indagación es una forma política, de gestión, de ejercicio del poder que, por medio de la institución judicial pasó a ser, en la cultura occidental, una manera de autentificar la verdad, de adquirir cosas que habrá de ser consideradas como verdaderas y de transmitir las. La indagación es una forma de saber- poder.

3.2 El Control Panóptico

El panoptismo, presentado por Foucault, es un rasgo característico de la sociedad moderna industrial, capitalista. Se ejerce sobre los individuos a la manera de vigilancia individual y continua, como control de castigo y recompensa y como corrección, es decir, como método de formación y transformación de los individuos en función de ciertas normas.

El panoptismo, del cual habla Foucault, es una forma de saber que se apoya ya no sobre una indagación sino sobre algo diferente que se llama examen. En el panoptismo ya no hay indagación si no vigilancia, examen. Se trata de vigilar sin interrupción y totalmente. Vigilancia constante sobre los individuos por alguien que ejerce sobre ellos un poder, y que, porque ejerce un poder, tiene la posibilidad no solo de vigilar sino también de constituir un saber sobre aquellos a quienes vigila. Este un saber que se caracteriza por verificar si un individuo se conduce o no como debe, si cumple con las reglas, si progresa o no. Este nuevo saber se organiza alrededor de la norma,

establece qué es normal y qué no lo es y qué cosa es incorrecta y qué otra cosa es correcta, qué se debe hacer o no hacer.

La vigilancia sobre los individuos no se ejerce al nivel de lo que se hace sino de lo que se es o de lo que se puede hacer. Individualiza al autor del acto, dejando de lado la naturaleza jurídica o la calificación penal del acto mismo.

En la sociedad moderna, el control de los individuos no es espacial en el sentido de asignarles a éstos la pertenencia de una tierra, a un lugar, sino que el interés está colocado en la necesidad de que los hombres coloquen su tiempo a disposición de ella.

El panoptismo foucaultiano, es una forma que se ejerce sobre los individuos a la manera de vigilancia individual y continua, como control de castigo y recompensa y como corrección, es decir, como método de formación y transformación de los individuos en función de ciertas normas. La característica del panoptismo: vigilancia, control y corrección, constituyen una dimensión fundamental y característica de las relaciones de poder en nuestra sociedad.

4. Análisis Ideológico

4.1 Tres Aspectos de la Ideología

Teun A. van Dijk, en *Ideología: una aproximación multidisciplinaria* (2000), presenta un enfoque multidisciplinario del análisis de la ideología en términos del “triángulo” cognición (social), sociedad y discurso, y lo hace desde una perspectiva sociopolítica crítica. En el marco de la problemática planteada en esta crítica; se considera algunos elementos planteados por van Dijk, cuando aborda el análisis del tercer componente del triángulo, es decir, cuando estudia al discurso. Esta dimensión de la ideología, está referida a expresión y reproducción en la interacción social en general y en el discurso en particular. Una vez que se ha admitido que las ideologías son representaciones sociales compartidas que tienen funciones sociales específicas para los grupos, se necesita descubrir cómo los miembros sociales del grupo adquieren, construyen, utilizan y hasta cambian las ideologías.

Para van Dijk, bien, las ideologías pueden expresar y reproducir a través de otras prácticas sociales y semióticas, el discurso tiene un status especial en la reproducción de las ideologías:

A diferencia de la mayor parte de las otras prácticas sociales y, de un modo más explícito que la mayoría de los otros códigos semióticos (fotografías, cuadros, imágenes, signos, pinturas, películas, gestos, danza, etc.) diversas propiedades del texto y la conversación les permiten a los miembros sociales expresar o formular concretamente creencias

ideológicas abstractas, o cualquier otra opinión relacionada con esas ideologías (p.244).

4.1.1 Creencias

El discurso hace posible que los actores sociales formulen conclusiones generales basadas en varias experiencias y observaciones; puede describir acontecimientos pasados y futuros; puede describir y prescribir, y puede describir acciones y creencias en cualquier nivel de especificidad y generalidad. El discurso formula explícitamente creencias ideológicas de manera directa. La socialización ideológica, tiene lugar principalmente por medio del discurso. En conclusión, el discurso permite la expresión directa y explícita de las ideologías, pero la función básica de esas expresiones está en sus consecuencias sociales, es decir, la adquisición, el cambio o confirmación de creencias ideológicas.

Según van Dijk, las ideologías están definidas de un modo más general como sistemas de creencias. Las ideologías pertenecen a la categoría de creencias sociales o representaciones sociales, pero ellas mismas están enraizadas en las creencias generales (conocimiento, opiniones, valores, criterios de verdad, entre otros) de sociedades enteras o culturas. Esto permite la comprensión misma, la comunicación y la interacción entre miembros de diferentes grupos.

La principal función cognitiva de las ideologías es organizar las representaciones sociales de un grupo, a través de actitudes y conocimiento más específicos, relevantes al dominio. Las ideologías controlan las creencias sociales y personales y, fundamentalmente, las prácticas sociales y el discurso basado en las últimas.

También las ideologías pueden ser consideradas como creencias evaluativas que son la base de aplicación de valores socioculturales. Si bien las ideologías pueden controlar el conocimiento de grupo, ellas especialmente controlan las creencias evaluativas (las opiniones) compartidas por un grupo. Ellas representan la base de los juicios sociales de los grupos y sus miembros.

Las ideologías no se definen como creencias incorrectas, erróneas, falsas o distorsionadas de un grupo. Epistémicamente, cualquiera sea su estatus de verdad para el grupo mismo, ellas pueden ser verdaderas o falsas. No es su valor de verdad, si no su papel cognitivo y social (por ejemplo, efectividad, utilidad) en el manejo del pensamiento y la interacción, lo que define el criterio para su evaluación.

En el análisis del discurso de la gerencia, se determina cuáles son las creencias que a través de la prescripción establecen un comportamiento o

modo de vida social. Se procura además, fijar los vínculos o relaciones de estas creencias con fundamentos utilitaristas y pragmáticos.

Desde la perspectiva de van Dijk la expresión de la ideología en el discurso generalmente es más que un simple despliegue explícito u oculto de las creencias de una persona; sino que tiene también, una función persuasiva: los hablantes/escribientes quieren cambiar la mentalidad de los receptores de un modo que sea consistente con las creencias, intenciones y objetivos de los primeros. En este orden de ideas, las creencias expresadas en el discurso de la gerencia tienen también una función persuasiva, que obliga a responder a la pregunta ¿de qué nos quiere convencer la gerencia?

4.1.2 Discurso: Superestructura Semántica

Una superestructura puede caracterizarse como la forma global de un discurso que define la ordenación total del discurso y las relaciones (jerárquicas de sus respectivos fragmentos). Dicha superestructura, parecida en muchos aspectos a la forma sintáctica de una oración se describe en términos de categorías y de reglas de formación.

Mientras los tópicos representan el significado global del discurso, las estructuras esquemáticas o superestructuras representan la forma global del

texto. Incluye las categorías convencionales, tales como introducción y conclusión; apertura y cierre; problema y solución; premisas y conclusión.

El análisis de los elementos señalados en el texto *En Busca de la Excelencia*, se toma en cuenta para determinar la importancia o relevancia que dan estos elementos a las creencias o valores asociados con el utilitarismo y pragmatismo.

Por otra parte, según van Dijk las estructuras retóricas se estudian como medios para dar o quitar énfasis a los significados en función de opiniones ideológicas. Se identifican metáforas que destacan el carácter negativo o nuestros enemigos, o metáforas que hacen énfasis en proposiciones que destacan creencias o valores asociados directamente con una determinada ideología; comparaciones con el objeto de atenuar la culpa de nuestra propia gente, e ironía para desafiar los modelos negativos de nuestros oponentes.

La retórica, definida en este sentido, está orientada hacia la comunicación persuasiva de modelos preferidos de acontecimientos sociales. Las estructuras retóricas juegan un papel importante en la manipulación de la ideología.

De igual manera, van Dijk, señala que las estrategias de interacción del discurso, expresan, indican, reflejan o construyen relaciones sociales específicas entre los participantes, que son ideológicamente importantes. Es sobre todo en este nivel de análisis donde la posición social, el poder y el control de los miembros sociales pueden ser ejercidos, opuestos, atenuados o enfatizados. Los hablantes/escribientes poderosos pueden controlar las estructuras prescribiendo o proscribiendo el lenguaje o la jerga profesional que se habla, fijando tópicos preferidos, requiriendo la realización de actos de habla específicos.

4.1.3 Función Social

Las funciones sociales de la ideología están ligadas a las propiedades de los grupos, representan la identidad y los intereses del grupo, definen la cohesión y la solidaridad del grupo, y organizan acciones e interacciones conjuntas que llevan a cabo óptimamente los objetivos del grupo.

Las ideologías son relevantes para el manejo de las relaciones sociales de grupo, como las de dominación y conflicto, pero también las de competencia y cooperación. En este sentido, las ideologías pueden funcionar como legitimadoras del abuso de poder y la desigualdad. Si bien ninguna definición breve de la ideología dejará de mencionar que las ideologías sirven típicamente para legitimar el poder y la desigualdad. Igualmente, se piensa

que las ideologías ocultan o confunden la verdad, la realidad o las “condiciones objetivas, materiales, de la existencia” o los intereses de las formaciones sociales.

Además de estas funciones negativas de la ideología, van Dijk destaca que ésta sirve también positivamente para habilitar a los grupos dominados, crear solidaridad, organizar la lucha y sostener la oposición. De modo más neutro y general, entonces, las ideologías simplemente sirven a los grupos y a sus miembros en la organización y manejo de esos objetivos como prácticas sociales y toda su vida social cotidiana.

4.2 Tres Funciones de la Ideología

Paul Ricoeur en *Ideología y Utopía* (2001), parte de una concepción de los discursos, que los establece como los lugares en los que la sociedad deposita las respuestas a los cambios históricos sociales.

La argumentación de Ricoeur apunta a resaltar el hecho que las ciencias críticas son ellas mismas hermenéuticas, porque las deformaciones ideológicas que ellas intentan derribar son procesos de simbolización. Las formaciones para Ricoeur: *corresponden a la espera de la acción comunicativa. Por lo que la crítica de la ideología forma parte del proceso*

comunicativo, es su momento crítico o de explicación dentro del proceso que va de la comprensión a la explicación, a la comprensión crítica. (p. 19).

A Ricoeur no le interesa saber si Marx fue históricamente exacto acerca del papel de la industria a comienzos del capitalismo; su centro de interés es la estructura epistemológica de la obra de Marx.

El modelo de Ricoeur que pone en correlación ideología y praxis, contempla el análisis de tres niveles: primero el concepto de ideología entendida como deformación; segundo el concepto de la ideología concebida como legitimación; y el tercer concepto de la ideología concebida como integración o conservación de la identidad.

4.2.1 Deformación

Es importante destacar que el análisis que hace Ricoeur del concepto de ideología² como deformación, está centrado en su reflexión acerca de la concepción que tiene Marx sobre este término.

La ideología como deformación, considera que las ideas expresadas por la clase dominante, constituyen las ideas rectoras para una época. El concepto de ideología constituye una deformación de la semántica. Ricoeur para enfocar este concepto toma en cuenta el concepto de interés de clases, lo cual supone una actitud de sospecha.

Ricoeur, en alusión al paradigma típicamente feuerbachiano de la inversión, destaca que éste supone un intercambio entre sujeto y predicado, entre sujeto humano y predicado divino. Y que Marx siguiendo a Feuerbach, supone que la religión es el paradigma y extiende a toda la esfera de las ideas este funcionamiento paradigmático.

La primera función de la ideología es producir una imagen invertida, de aquí, se deriva el paradigma o modelo de la deformación como inversión. El paradigma de una imagen invertida de la realidad, permite fijar el primer concepto de ideología.

La concepción negativa de la ideología se manifiesta como medio general por el cual se oscurece el proceso de la vida real; por lo que la principal oposición del joven Marx – aclara Ricoeur - es entre realidad e ideología, y no entre ciencia e ideología, como ocurre posteriormente. La impugnación contra la ideología procede de una especie de realismo de la vida, un realismo de la vida práctica en el que la praxis es el concepto alternativo de la vida. Para Ricoeur, en Marx la crítica de la ideología deriva de la idea que la filosofía invirtió la sucesión verdadera de las cosas, es decir el orden genético real.

Para analizar entonces el discurso de la gerencia, desde la perspectiva de la deformación ideológica, sería necesario determinar ¿Cuál

es la clase dominante que representa? Y cómo las ideas rectoras que guían el discurso de la gerencia invierten el orden real.

La segunda función de la ideología, estudiada por Ricoeur aborda la segunda fase del concepto marxista, la cual se originó cuando el marxismo se desarrollo como teoría y sistema. Esta fase se presenta en *El Capital* y en los últimos escritos marxistas. En esta fase la ideología obtiene su significación como opuesto a la ciencia. La ideología representa todo aquello que es precientífico en nuestro propio enfoque de la vida social. En este punto, el concepto de ideología abarca el de utopía. La ideología es ideológica en la medida en que no es científica, en que es precientífica y hasta anticientífica; por lo que considera que una critica a la ideología presupone una posición tomada contra la sociología, entendida como mera ciencia empírica, la ciencia empírica de la sociología es tratada como una especie de ideología del sistema capitalista y liberal, como una sociología puramente descriptiva que no pone en tela de juicio sus propios supuestos.

Otra consideración, en cuanto a las transformaciones experimentadas en este concepto marxista de la ciencia se origina a partir de la significación dada a la ciencia por los llamados marxistas tardíos y los postmarxistas. En este sentido, el concepto de ciencia es visto desde dos corrientes: la primera tiene su origen en la Escuela de Frankfurt y vincula el estudio de la ideología a un proyecto de liberación. Aquí el concepto de una crítica de la ideología

presupone una posición contraria a la sociología entendida como simple ciencia empírica. La ciencia empírica de la sociología es abordada como una especie de ideología del sistema capitalista y liberal, como una sociología básicamente descriptiva que no pone en tela de juicio o razona sobre sus propios supuestos. Pero lo más importante destacado por esta corriente, es el intento de vincular el proceso crítico de la ideología con el psicoanálisis produciéndose intercambios de marcos conceptuales entre la sociología y el psicoanálisis.

La segunda corriente, está asociada, con el estructuralismo que pone entre paréntesis toda referencia a la subjetividad. Althusser en este sentido se opone a la pretensión del sujeto de ser quien da sentido a la realidad. Cuando Ricoeur analiza la ideología entendida como un concepto de deformación, destaca, que en ningún momento pretende negar la legitimidad del concepto marxista de ideología, sino que desea vincularlo con otras funciones menos negativas de la ideología.

El interés de Ricoeur está en integrar el concepto de ideología entendida como deformación a un marco que reconozca la estructura simbólica de la vida social. Para él:

...si la vida social no tiene una estructura simbólica, no hay manera de comprender cómo vivimos, cómo hacemos cosas y proyectamos esas actividades en ideas, no hay manera de comprender como la realidad pueda llegar a ser una idea ni como la vida real pueda producir ilusiones. (p.51)

Para Ricoeur, la función deformadora de la ideología sólo abarca una pequeña superficie de la imaginación social, del mismo modo que las ilusiones constituyen solamente una parte de nuestra actividad imaginativa en general.

En el análisis de la ideología como función deformadora, Ricoeur concluye: *que en el contraste entre ideología y praxis lo más importante no es la oposición, lo más importante no es la deformación o el disimulo de la praxis por obra de la ideología. Antes bien, lo más importante es una conexión, relación interna entre los dos términos (p.52)*. Afirmación que hay que tener en cuenta para comprender los antagonismos u oposiciones aparentes de la metodología presentada, cuando el esfuerzo preciso de la misma está puesto en la complementariedad de los análisis, y es justamente en esa conexión o relación interna, donde se encuentran una de sus posibilidades.

4.2.2 Legitimación

En esta parte del análisis; se considera la referencia que Ricoeur hace sobre Max Weber, específicamente estudia parte de la obra *Economía y Sociedad*. El análisis de Ricoeur está centrado en el papel que desempeña la ideología en la legitimación de sistemas de autoridad, es decir, con ayuda de Max Weber, Ricoeur trata de dilucidar la relación existente entre dominación

e ideología. Desde esta perspectiva, el orden social plantea el problema de la legitimación del sistema existente de liderazgo. La legitimación de un liderazgo nos coloca frente al problema de la autoridad, de la dominación y del poder, frente al problema de la jerarquización de la vida social.

Ricoeur, comentando a Weber, señala:

...que en un grupo dado, apenas se manifiesta una diferenciación entre un cuerpo gobernante y el resto del grupo, el cuerpo gobernante tiene el poder de conducir y el poder de imponer el orden mediante la fuerza (p. 55).

Para Ricoeur, aquí la ideología entra en juego porque ningún sistema de liderazgo, ni siquiera el más brutal, gobierna solo mediante la fuerza, mediante la dominación. Todo sistema de liderazgo requiere no solo nuestra sumisión física sino también nuestro consentimiento y cooperación. Todo sistema de liderazgo desea que su gobierno descansa no solamente en la dominación; también desea que su poder esté garantizado por el hecho de que su autoridad sea legítima. Esto es cierto aún en el caso de aquellos sistemas que proclaman haber roto completamente tanto con la autoridad de la tradición como con la autoridad de todo líder carismático. El papel de la ideología es legitimar esa autoridad.

Ricoeur, toma en cuenta en su análisis, que Weber introduce el concepto crítico de legitimidad, y destaca la conjunción entre pretensiones a

la legitimidad y creencias en la legitimidad; un nexo que presta apoyo a un sistema de autoridad. Destaca que la cuestión de la legitimidad tiene como modelo más apropiado, el de la motivación, porque la ideología, según Ricoeur, se da en la brecha abierta entre la pretensión a la legitimidad de un sistema de autoridad y la respuesta que damos en relación a la creencia. La ideología funciona para agregar cierta plusvalía a nuestra creencia, a fin de que ella pueda satisfacer los requerimientos de la autoridad.

El primer punto que hay que tener en cuenta en el modelo de motivación, es que se trata de una comprensión interpretativa orientada hacia la acción de los demás. El segundo punto es recordar que el concepto de significación formulado por Weber se convierte en una peligrosa trampa para la ciencia, si ésta sólo puede referirse a lo que es significativo para el sujeto mediante una forma de intuición; la alternativa planteada a esta situación, por Weber, es recurrir a ciertos modos de orientación, algunos modos de motivación para clasificar los tipos fundamentales de esta orientación. La acción social³, como toda acción, puede estar orientada de cuatro maneras. La acción social puede ser:

1. Teleológicamente racional, es decir, está determinada por lo que se espera en cuanto al comportamiento de objetos del ambiente y de otros seres humanos;

2. Valorativamente racional, es decir, determinada por una creencia consistente en el valor intrínseco de alguna forma ética, estética, religiosa u otra forma de conducta, independientemente a las perspectivas de éxito que ella pueda tener;
3. Afectiva (especialmente emocional), es decir, determinada por los afectos y estados anímicos específicos del actor;
4. Tradicional, es decir determinada por hábitos inculcados.

Para Ricoeur, esta tipología de orientación es vital en la tipología de legitimidad de Weber:

El primer tipo de acción social que define Weber es la racionalidad de los fines. En el segundo tipo de acción social la significación esperada encontrará apoyo en el sistema de legitimidad dado por el líder carismático, de quien se cree que es la voz de Dios, el enviado por Dios. El líder carismático también cuenta con el tercer tipo, el lazo emocional entre el líder y quienes lo siguen. El cuarto tipo, que acepta a la tradición, desempeñará un papel importante en el sistema de legitimidad por cuanto los líderes son obedecidos a causa de su condición tradicional. (p. 216)

La importancia metodológica de esta tipología, de acuerdo a Ricoeur, está en que permite captar la complejidad de casos singulares mediante un sistema combinatorio basado en una serie limitada de tipos fundamentales. Por otra parte, sus ejemplos comprenden la tensión existente entre pretensiones a la legitimidad y creencias efectivas en la legitimidad.

En el análisis de legitimidad, la presentación del concepto de orden es relevante. Ricoeur trata el término más allá de sus connotaciones negativas, y lo aborda atendiendo a su sentido original, que significa la organización de un todo con sentido constituido por individuos; y alega que no podemos hablar de un orden que sea meramente impuesto y que no aspire a la legitimidad. La pretensión de legitimidad es constitutiva del orden. La legitimidad de un orden puede estar garantizada de dos maneras:

I.- La garantía puede ser meramente subjetiva y por lo tanto:

- (1) Afectiva, como resultado de una entrega emocional;
- (2) Valorativamente racional, determinada por la creencia en la validez absoluta del orden como expresión de valores últimos de tipo ético, estético o de cualquier otro tipo.
- (3) Religiosa, determinada por la creencia que la salvación depende de la obediencia del orden.

II.- La legitimidad de un orden puede estar también garantizada por la expectación de efectos exteriores específicos, es decir, por situaciones de interés.

De esta manera, se observa el parcial paralelismo entre los modos de orientación y los tipos de legitimidad.

Otro concepto importante para el análisis de la ideología que es explorado en esta investigación, es el grado en que un grupo es cerrado,

porque el problema de la identidad de un grupo tiene relación con la existencia de límites – territoriales o de otro tipo – en lo que se refiere a quien pertenece o no pertenece a un grupo. Las reglas de afiliación y por lo tanto de exclusión son importantes para la constitución de la identidad de un grupo. Este concepto nos introduce a otro concepto de interés en la legitimidad del orden, el cual, presenta la distinción dentro de algunos grupos cerrados entre los gobernantes y los gobernados; el orden es impuesto por una parte especial de estos grupos, es decir, por determinadas personas. Este punto es importante porque introduce el concepto de poder en el análisis del orden. Al considerar el concepto de imposición debemos tener en cuenta que no existe ejemplo de sociedad sin ningún elemento de reglas impuestas.

4.2.3 Integración

Ricoeur para elaborar el concepto de ideología concebida como integración o conservación de la identidad recurre al texto de Clifford Geertz *La Interpretación de las Culturas*, específicamente al artículo *la Ideología como Sistema Cultural*. Lo importante para realizar este análisis, no es la actitud de sospecha o deformación, ni siquiera una actitud no valorativa, sino lo que Geertz llama la conversación.

La conversación remite a una actitud interpretativa. Si concebimos la ideología de manera negativa, deformativa, empleamos el instrumento de la

sospecha. Si en cambio, deseamos reconocer los valores de un grupo sobre la base de lo que ese grupo entiende por tales valores, entonces debemos aceptarlos de manera positiva, y en esto consiste la conversación, que no es más que la aceptación de los valores de un grupo, porque ellos son propios de su cultura, y lo que hay que hacer es interpretar, es decir, buscar el significado de los valores, de esa cultura, en sus propios términos.

Este nivel del análisis, al igual que en el de la función de legitimación de la ideología, se refiere a motivos, pero a motivos expresados en signos. Los sistemas significativos de los motivos constituyen el nivel de referencia. Aquí el énfasis no está en preguntar qué determina la ideología, sino cómo opera la ideología. Por ejemplo, es importante preguntar cómo un interés social pueda ser expresado en un pensamiento, en una imagen o en una concepción de la vida.

Para Ricoeur, lo más importante señalado por Geertz, en su artículo, es esta posibilidad de comparar una ideología con los recursos retóricos del discurso. La pregunta aquí es ¿Cómo llegan a expresarse los intereses? Y la respuesta se intenta dar analizando cómo los símbolos simbolizan, cómo funcionan para expresar significaciones.

En este análisis, se destacan tres puntos fundamentales. Primero, el hecho que no hay ninguna acción social que no esté ya simbólicamente

determinada. Segundo, la existencia de una correlación entre ideología y retórica se trata de una correlación más positiva, porque la ideología es, no la deformación de la comunicación, sino la retórica de la comunicación básica. Existe una retórica de la comunicación básica porque no podemos excluir del lenguaje los recursos retóricos. El tercer punto consiste en preguntar si no es lícito hablar de ideologías fuera de la situación de deformación y hacerlo sólo con referencia a la función básica de integración. Si consideramos sólo la función integradora en una cultura y esa función no se ve desafiada por otra forma capaz de dar integración ¿podemos hablar de ideologías?

A esta última interrogante, sugiere Ricoeur, la integración sin confrontación es preideológica. Ello no obstante, continúa siendo de suma importancia hallar, entre las posibilidades de una función deformadora, una función legitimante y, por debajo de esta función legitimante, una función integradora. De aquí, la importancia de incluir en el análisis las tres funciones de la ideología.

Por último, se presentan algunas orientaciones metodológicas (o reglas lógicas del método que se seguirá) de nuestra, “hermenéutica crítica”:

- a) La arqueología y la genealogía son la crítica epistemológica, que se complementa con la crítica de la ideología, que es un examen de sus funciones (deformadora, legitimadora, integradora).

- b) La arqueología permitirá establecer las reglas de la epísteme, el archivo, los umbrales de la formación discursiva donde se ubica el texto paradigmático (*En Busca de la Excelencia*) objetivado.
- c) La genealogía ubica la formación discursiva y sus funciones enunciativas en el enrejado de las relaciones de poder que les da origen: el control panóptico moderno. Esto produce las positividades de base del discurso paradigmático de la gerencia.
- d) La crítica ideológica identifica las funciones ideológicas de las superestructuras semánticas del discurso paradigmático de la gerencia.

Notas.

- (1) Foucault; señala haber multiplicado el significado de la palabra discurso, al referirse a ella, unas veces, como dominio general de todos los enunciados, otros, grupo individualizable de enunciados, otros, práctica regulada que da cuenta de cierto número de enunciados (prácticas discursivas).
- (2) Ricoeur, aclara que en la tradición occidental la concepción predominante de ideología procede de los escritos de Marx o, más precisamente, de los escritos del joven Marx: la crítica de la "Filosofía

del Derecho” de Hegel, los manuscritos económicos y filosóficos de 1844 y la ideología alemana. En el título y en el contenido de este último libro, el concepto pasa a primer plano (2001:47).

(3) Según Ricoeur, hablaremos de acción en la medida que el individuo que actúa asigna una significación subjetiva a su conducta. Sin embargo, la acción depende no solamente que tenga sentido para el sujeto, porque también debe tener sentido en relación con otros sujetos. La acción es social por cuanto su significación subjetiva tiene en cuenta la conducta de los demás y, por lo tanto, está orientada en su curso.

CAPÍTULO III

ARQUEOLOGÍA Y GENEALOGÍA DEL DISCURSO PARADIGMÁTICO DE LA GERENCIA

1. Análisis de las Formaciones Discurso en el que se Ubica el Discurso Gerencial

1.1 Campos Asociados

No existe enunciado en general, que se le pueda considerar libre, neutro e independiente. Por el contrario está asociado a otros enunciados, bien sea para apoyarse o distinguirse de ellos. Por lo cual, el discurso de la gerencia además de apoyarse – de alguna u otra manera – en todas las teorías de la administración surgidas a través del tiempo, guarda relación con otras saberes de distintas disciplinas, las cuales, constituyen su dominio asociado. Es en los discursos de la economía política, la psicología, la sociología, la programación neurolingüística donde la administración encuentra sus dominios asociados, unos con más fuerza que otros, pero su influencia ha sido significativa en el quehacer gerencial.

En cuanto a la economía moderna, podemos decir que ésta se vincula con diversos títulos en relación a las cuatro comunes formas o corrientes de

la ciencia económica. El macroanálisis de los fisiócratas, el análisis clásico de la actividad de la empresa, el mercado de los marginalistas y de los matemáticos y la dinámica marxista.

Según Piaget (1972), desde la perspectiva del macroanálisis la ciencia económica va a consistir en la descripción, a la manera de los contadores, de la circulación de las cantidades globales de productos y dinero entre las tres grandes clases de la sociedad, que los intercambiaban entre ellas.

El sujeto económico está referido al conjunto del cuerpo social organizado en productores (los agricultores), consumidores (propietarios de bienes raíces) y clase “estéril” (todo el comercio y la industria), sin que por lo demás estas tres clases sean definidas nada más que por su función en la economía. En este sentido el economista se ocupa de magnitudes globales a través de estimaciones estadísticas.

El análisis clásico de la actividad de empresa, se despliega con el surgimiento de las obras de Adam Smith, las de Malthus y de Ricardo, y las de Jean – Baptiste Say y de Stuart Mill. Estos economistas plantean que los fenómenos estudiados por ellos están gobernados por leyes tan ciertas como las de la naturaleza. Para ellos el sujeto económico es la empresa de tipo capitalista, administrada con miras al mayor beneficio posible por el hombre que reúne y organiza capitales y trabajo. El análisis de los costos de producción es parte esencial de la ciencia, y explica, para ellos, la

manifestación privilegiada de la vida económica: la formación de precios. De igual manera privilegia lo microscópico, tomado como fuente y modelo del organismo integro.

Recordemos que durante el último tercio del siglo XIX, aparece una concepción diferente del hecho económico, en la cual, el sujeto económico típico es el individuo mismo, considerado en primer término como consumidor que puede disponer lo mejor posible de recursos limitados, y luego como productor que debe combinar, para su mayor beneficio, factores que necesita intercambiar en un mercado. Para esta nueva forma de concebir la economía, la actividad económica se reduce a una confrontación de los sujetos individuales, que las satisfacciones de éstos son, de alguna manera medibles y que el análisis económico formula de modo matemático el problema del establecimiento del máximo de satisfacciones de un universo de bienes escasos.

Para Piaget el aporte marxista a la ciencia económica moderna es contemporáneo del de los marginalistas. En Marx, el sujeto de la economía es toda la sociedad, tomada al nivel de las relaciones de producción, que constituyen su infraestructura. Pero al igual que los clásicos analiza el mecanismo económico global a partir del mecanismo de la empresa capitalista.

El esquema marxista, según Piaget, aún cuando es establecido a partir de una concepción clásica de la empresa y del valor- creada sólo por el trabajo-, es original porque introduce una dinámica: el sistema económico descrito por Marx contiene, en principios factores estructurales de desajuste de la producción respecto de la demanda, es decir, crisis, y factores de crecimiento. Otro aspecto interesante del esquema marxista, es el hecho que no se presenta como la ineluctable expresión de leyes económicas universales, sino más bien como la expresión del funcionamiento de estas leyes dentro de una determinada estructura de relaciones sociales de producción, que define el capitalismo.

La economía moderna se relaciona con estos cuatro esquemas de la ciencia económica, porque en esas formas ha encontrado los lineamientos de su problemática, debido a que cada una de ellas contribuyó a formular más claramente una de las dificultades esenciales del conocimiento que hoy se trata de instituir a través de la gerencia de empresas. De acuerdo a Piaget las preocupaciones que de ello se derivan para la ciencia contemporánea pueden resumirse de la siguiente manera:

- (1) Preocupación por un conocimiento más exacto de los fenómenos y por métodos de observación (incluso los de medición).
- (2) Deseo de una dinámica que ha liberado de la conciencia de los economistas la obsesión por el equilibrio y lo dinámico.

(3) Deseo de eficacia. Los economistas catedráticos vuelcan su interés por la práctica. Hoy, tanto en el plano microeconómico de la empresa como en el plano macroeconómico de la nación y de los mercados internacionales, los economistas procuran actuar. La ciencia económica progresivamente se va adquiriendo una vocación de ciencia aplicada. En la gerencia éste es uno de los elementos en el cual se hace mayor énfasis, debido a su carácter definitorio o necesario para alcanzar el éxito de la empresa.

Recordemos que, según el liberalismo la vida económica debe separarse de la influencia estatal, puesto que el trabajo sigue los principios económicos, y la fuerza laboral está sujeta a las mismas leyes económicas que rigen el mercado de materias primas o el comercio internacional. Los trabajadores, sin embargo, están a merced de los patronos porque éstos son los dueños de los medios de producción. La libre competencia es el postulado principal del liberalismo económico.

Las ideas básicas de los economistas clásicos liberales constituyen los gérmenes iniciales del pensamiento gerencial de nuestros días. Es propio recordar que a Adam Smith se le considera el fundador de la economía clásica, cuyo postulado central es la competencia y considera de gran importancia la planeación y la organización dentro de las funciones de la

administración, y señala que el buen administrador debe preservar el orden y la economía.

Los estudios de tiempo y movimiento como medio para obtener el incremento de la producción, tiene sus raíces en el trabajo realizado por el economista liberal James Mill. De igual manera, lo concerniente al trabajo como elemento de costo, el capital, el salario, la renta, la producción, los precios y el mercado, es tomado por la teoría administrativa de los planteamientos formulados por David Ricardo.

El concepto de control orientado a evitar hurtos en las empresas, tiene sus bases en los estudios de John Stuar Mill, filósofo utilitarista.

El liberalismo económico corresponde al período de máximo desarrollo de la economía capitalista, la cual, se basa en el individualismo y en el juego de las leyes económicas, y pregona la libre competencia, aspectos que son tomados en cuenta para garantizar el éxito de las empresas.

Piaget (1972), afirma:

Una economía ya no puede, en el límite, ser dissociada de una psicología, de una ciencia social, ni tampoco rehusarse a tomar conciencia de cierta idea del hombre y su destino. Sin embargo, debe seguir siendo positiva para merecer el nombre de ciencia. (p. 94)

En relación a la sociología como campo asociado a la administración, se hace referencia al estructural-funcionalismo, a fin de mostrar su impacto en la empresa como institución u organismo social.

En alusión al funcionalismo, podemos destacar su estrecha vinculación con el problema del orden social. Según Gouldner (1970), esta fascinación por el orden tiene como propósito una predictibilidad de la conducta, predictibilidad que por su misma índole se vería amenazada por el conflicto social o incluso por la creatividad individual. Buscar el orden social equivale a buscar mecanismos ordenadores capaces de corregir el carácter fortuito de la conducta. Es buscar estructuras sociales; cosas que, como rocas interpuestas en la corriente móvil de la conducta, puedan distribuirla de manera pautada o contenerla.

La búsqueda del orden social expresa un impulso por fijar y sujetar las cosas desde un lugar exterior a ellas. Buscar o preferir el orden es buscar o preferir las estructuras: la estructura y no el proceso de la acción social. Sin embargo, y pese a todas las declaraciones formales acerca de la moralidad, la búsqueda del orden es compatible sólo de manera contingente con el énfasis en los valores morales; aquellos a quienes obsesiona el orden no adhiere a la moralidad como tal; sino sólo a un sistema moral que produce orden. En este sentido, Gouldner afirma que tanto el positivismo como el

funcionalismo están realmente interesados sólo en ciertos tipos de creencias morales compartidas: las que son consideradas productoras del orden.

La abierta adhesión al orden social es un compromiso tácito a resistir cualquier cambio que amenace el orden del *statu quo*, aún cuando se lo busque en nombre de los más elevados valores: libertad, igualdad y justicia. Invocar el orden social equivale a defender el orden existente, con su distribución específica y diferencial de oportunidades, que otorgan ventajas especiales a unos y obligaciones especiales a otros. El defensor del orden presenta el problema como si se tratara de una elección entre orden y desorden (o anarquía).

Ritzer (1993), señala que la preocupación fundamental del funcionalismo societal son las grandes estructuras e instituciones sociales, sus relaciones e influencias; porque es a través de estas instituciones que se puede mantener el orden social.

La empresa como organización social, también está interesada con el problema del orden. En la empresa el funcionalismo ha sido utilizado por quienes la dirigen para ordenar (controlar) las distintas actividades de los trabajadores en un todo *armónico* que garantice la eficacia de sus operaciones; en tal sentido, se ha valido de las estructuras para ordenar el comportamiento de los trabajadores.

El estructuralismo, aunque no es una teoría general de la administración, ha tenido un importante papel en la definición del orden social laboral. De lo aportado por el estructuralismo a la teoría administrativa puede destacarse:

- (1) El estructuralismo sintetiza de manera gradual varios enfoques: la teoría clásica, la teoría de las relaciones humanas y la teoría de la burocracia, para integrar y ampliar los conceptos de tales teorías en un enfoque múltiple de análisis organizacional. El uso de la teoría estructuralista en la administración toma en cuenta, simultáneamente, los fundamentos de las tres teorías mencionadas.
- (2) El estructuralismo aplicado a la administración, ya no se concentra en el individuo (teoría clásica) ni en el grupo (teoría de las relaciones humanas), sino en la estructura de la organización como un todo. En este contexto, la teoría estructuralista ya no se interesa en la manera cómo el individuo percibe la organización y su medio ambiente, sino que se preocupa por la organización total como sistema social cuya estructura debe estudiarse en sí misma. Aunque se estudia la relación entre individuo y organización, el énfasis se hace en el orden que debe existir en la empresa como organización. La visión del estructuralismo en la administración se

amplia, y hoy además de controlar el orden dentro de la empresa, el surgimiento del neoestructuralismo, nace la preocupación por el ambiente, en el entendido que éste también puede afectar la predictibilidad de la conducta y, en consecuencia, el orden.

(3) El estructuralismo, también ha sido utilizado por la gerencia para abordar los conflictos de poder y su vinculación con la estructura organizacional.

(4) El estructuralismo ha sido empleado para definir los tipos de organización. Ha desarrollado tipologías sencillas y unidimensionales con el propósito de compararlas entre sí.

En resumen, es importante destacar, que el estructuralismo es ante todo un método que Lévy-Strauss tomó de la lingüística y lo introdujo en las Ciencias Sociales con bastante éxito. Se extendió posteriormente al campo de estudio de la economía, la psicología, la sociología, y pronto llegó también a la administración. El estructuralismo es muy conocido y su contribución es muy grande en el campo del saber de la administración. El intento de conciliación e integración de los conceptos clásicos y humanísticos, la visión crítica del modelo burocrático y su desarrollo teórico, la ampliación del enfoque en el estudio de las organizaciones, involucrando el contexto ambiental y las relaciones interorganizacionales (variables externas), además de destacar las variables organizacionales internas y el avance hacia el

enfoque sistémico (que tiene como objetivo el orden), son aspectos que marcaron y siguen marcando la construcción del saber en la gerencia.

La psicología, es una de las disciplinas que han sido empleadas por la corriente de las relaciones humanas de la administración, y la misma ha sido considerada como una disciplina que tiene por objeto el alma, la conciencia o los hechos característicos de la vida animal y humana, sea cual fuere la manera en que tales hechos se caractericen más tarde con la finalidad de determinar su naturaleza específica. En efecto, a veces tales hechos se consideran como puramente mentales, o sea como hechos de conciencia, otras veces como hechos objetivos u objetivamente observables, esto es, como comportamiento.

El enfoque del comportamiento, también denominado behaviorismo, señala la más fuerte influencia de las ciencias del comportamiento en la teoría administrativa, mientras que la sociología influye profundamente en el estructuralismo – y más específicamente la sociología organizacional –, el enfoque del comportamiento recibe la influencia de las ciencias del comportamiento en especial la psicología organizacional.

Las ciencias del comportamiento han brindado al saber administrativo una serie de conclusiones sobre la naturaleza y características del hombre:

- (1) El hombre es un animal social que debe satisfacer necesidades. Entre estas sobresalen las necesidades gregarias, es decir, las relaciones cooperativas e independientes que el hombre tiende a desarrollar y que lo llevan a vivir en grupo o en organizaciones sociales.
- (2) El hombre tiene capacidad de comunicación.
- (3) El hombre tiene la capacidad de cambiar su comportamiento y sus actitudes hacia estándares más elevados y eficaces.
- (4) El comportamiento humano se orienta hacia la consecución de objetivos. Estos objetivos individuales son muy complejos y variables; de ahí la importancia de comprender cuáles son los objetivos humanos básicos en la sociedad para entender con claridad el comportamiento del hombre, y en especial del trabajador.
- (5) El hombre se caracteriza por un patrón dual de comportamiento. Puede cooperar o competir con los demás. Cooperar cuando sus objetivos individuales sólo puede alcanzarlos a través del esfuerzo colectivo; competir cuando sus objetivos son pretendidos por otros que se los disputan. El conflicto hace parte virtual de todos los aspectos de la vida humana.

Con la llegada del enfoque del comportamiento, el énfasis de la estructura se desplaza hacia los procesos y la dinámica de las organizaciones, es decir, hacia el comportamiento de las personas en la empresa.

Temas como personalidad, motivación, actitudes, percepción, el problema del ello, el yo y el súper-yo, son abordados en la administración a través de los fundamentos de la psicología cuando tratan de explicar el comportamiento del trabajador en las exigencias de eficacia de la empresa. El texto *En Busca de la Excelencia* exalta el comportamiento de los gerentes exitosos.

La programación neurolingüística, ha estado orientado a desarrollar la *excelencia en materia de comunicación*. Para Richard Bandler y Jonh Grinder, fundadores de esta corriente, la excelencia es sinónimo de eficacia, su enfoque, cuando menos original en psicología, se muestra más preocupado por el cómo que por el qué de una conducta, emoción o estrategia. Entre sus primeros resultados se cuentan la determinación de ciertas constantes que se hallarían presentes en toda comunicación eficaz, y luego la elaboración de modelos, los cuales en adelante sería posible estudiar y poner en práctica.

La administración o gerencia, en su proceso de construcción de su saber, ha trasladado de otras disciplinas sus enunciados. Es así como las disciplinas o teoría señaladas: la economía, la sociología, la psicología, están relacionadas con el conjunto de prácticas discursivas de la gerencia formando parte su campo asociado.

1.2 Campo Referencial

El campo referencial muestra cómo se objetiva el “objeto gerencia”, cuáles son las conductas de los gerentes.

El discurso del texto *En Busca de la Excelencia*, se sitúa en el campo de la defensa de la gerencia iniciada por Peter Drucker, quien puso de relieve el término “gerencia eficaz”. Muestran lecciones de experiencias de gerentes y asesores gerenciales. Nos dicen qué hacen los gerentes al frente de las empresas de éxito, es decir, que maximizan sus ganancias.

En tal sentido, el discurso de la gerencia centra su interés en lo que hace el gerente para lograr que la empresa sea exitosa. Las experiencias de exitosos ejecutivos de empresas son registradas a través de su relato, las anécdotas de éxito, son exaltadas como un referente importante en la conducta que debe desarrollar el trabajador. De este modo, las historias de éxito se convierten en los mecanismos de registros para dar a conocer la

práctica de la gerencia. Los enunciados de la gerencia son tratados como acontecimientos que hay que difundir mediante publicaciones que logran alcanzar en muchos casos el estatus de textos paradigmáticos, como es el caso ya comentado de *En Busca de la Excelencia*.

En el libro *En Busca de la Excelencia*, Peters y Waterman explican a través del relato de experiencias de empresarios o ejecutivos exitosos (Thomas Watson Jr., William Hawlett, Ray Kroc, Robert W. Johnson) cómo el éxito de la empresa depende de la conducta desarrollada por los gerentes.

Un análisis de las superestructuras semánticas del texto, permite señalar que el patrón de conducta de los gerentes exitosos hace énfasis en:

- (1) Relevancia del tratamiento dado a los trabajadores como “los activos más importantes” de la empresa. Se destaca la necesidad de tratar a los trabajadores como adultos, darles control de su destino, destacar la importancia que representan para la organización.
- (2) Insistencia en la motivación programada. Los gerentes excelentes infunden entusiasmo y motivan a los trabajadores mediante el logro de metas programadas, es decir, diarias, semanales, mensuales. Los resultados son recompensados a través de estímulos extrínsecos (bonificaciones especiales), intrínsecos mediante el reconocimiento público de la labor destacada. *El ruido*

y el alboroto para celebrar los éxitos del personal pueden parecer cursis, pero lo cierto es que a la gente le gusta (p. 224).

- (3) El sentimiento de familia. Hace énfasis en la importancia de identificarnos como miembros de una familia llamada empresa excelente, donde el sentido de hermandad es fundamental para el entendimiento y armonía de todos los trabajadores. El sentimiento de familia garantiza el clima organizacional adecuado para la eficacia y el éxito.
- (4) Lenguaje propio codificado. El lenguaje en las empresas excelentes tienen un *sabor común*. La orientación del personal va acompañada de un lenguaje especial. Palabras y frases como espíritu de familia, puerta abierta, concentración, jubileo, administración ambulante, en escena, y demás; son términos especiales empleados para decirle a los trabajadores que en estas empresas la orientación hacia el personal es profunda.
- (5) Frases que elevan al individuo. Lo más impresionante en el lenguaje que caracteriza a las empresas excelentes son las frases que elevan la posición del sujeto. Frases como: ser los campeones, hombres de éxito son utilizadas frecuentemente.
- (6) Moral por el ejemplo. El proceso de socialización en las empresas excelentes, está orientado al aprendizaje a través del ejemplo: por héroes y los mitos. El nuevo empleado aprende a cumplir su tarea

oyendo anécdotas heroicas. *Hewlett-Packard utiliza un método directo llamado su manual de adoctrinación básica con historias de los que empezaron desde abajo y llegaron hasta la cima* (p. 248).

(7) El control se colectiviza. Los objetivos generales y los resultados exponen, y la información se comparte tan ampliamente, que las personas saben rápidamente si se está cumpliendo o no, y quién la está cumpliendo bien o mal. Por otra parte la evaluación de los resultados pone en acción una fuerza muy importante: la presión de los colegas, lo cual colectiviza el control.

(8) Elogio a la simplicidad. Uno de los atributos clave de las empresas excelentes es que dicen haberse dado cuenta de la importancia de conservar las cosas simples en un entorno en que todo nos empuja a lo complejo. Los mecanismos de control, desarrollados por estas empresas comprenden una amplia gama de dispositivos de acción, especialmente en el área de sistemas administrativos, fluidez organizacional es la clave. *Los individuos que encabezan las empresas excelentes son un poco simplistas... únicamente personas simplistas como Watson, Hewlett, Packard, McPherson, Protec y Gamble permanecieron simplistas y sus empresas han seguido teniendo un éxito impresionante* (p.302).

(9) Competencia interna. En las empresas excelentes es común el uso de la comparación social, entre éstas: estudios comparativos

sobre los desempeños a los mismos niveles; información ampliamente difundida sobre los desempeños comparativos y una competencia interna fomentada.

(10) Atención al cliente. El acercamiento al cliente es uno de los principios fundamentales de estas empresas. *El éxito depende enteramente de algo que llamamos venta, lo que, al menos momentáneamente une a la empresa con el cliente* (p. 139). Las empresas excelentes manejan la interacción con el cliente, a través de la obsesión por el servicio, que se manifiesta como un compromiso incondicional y aparentemente injustificado, con alguna clase de calidad, confiabilidad o servicio.

(11) Activismo. La acción es una conducta clave y es considerada como el reflejo de sus prioridades. El mecanismo de las empresas excelentes comprende una amplia gama de dispositivos de acción, en especial en el área de administración. *La característica más importante de las compañías excelentes es la orientación a la acción. Parece algo casi baladí: pequeños experimentos, fuerzas tácticas ad hoc, pequeños grupos, estructuras temporales, todos ellos dirigidos a garantizar la acción...* (p. 198).

(12) La importancia de lo pequeño. La importancia de lo pequeño hace manejable el trabajo y crea compromiso. El gerente excelente realmente entiende lo que es pequeño y lo que tiene una disciplina

central predominante. Para él lo pequeño es mejor, es más innovador y más productivo.

El campo referencial de la gerencia se caracteriza por mostrar un conjunto de conductas que son el resultado de las experiencias de gerentes exitosos. Las conductas señaladas ponen de manifiesto una serie de acciones que destacan el papel fundamental del funcionalismo en las empresas. El interés está en el orden; el orden a través del desarrollo de ciertas conductas, como garantía de funcionamiento.

1.3 Estrategia Conceptual

El texto *En Busca de la excelencia*, en su tercera parte: *retorno a los principios básicos* confirma la vinculación conceptual- de lo que los autores Peters y Waterman han llamado su nueva teoría de la administración- con las conocidas teorías de la corriente o enfoque de las relaciones humanas. En tal sentido señalan:

...los cuatro elementos principales de una nueva teoría comprenderían nuestras observaciones sobre las necesidades humanas fundamentales: 1) la necesidad de encontrar una razón de ser; 2) la necesidad de algún control; 3) la necesidad de refuerzo positivo que permita a las personas considerarse, en una u otra forma, como ganadoras; 4) la formación de las actitudes y las creencias por las acciones y las conductas y no a la inversa (p.99).

Los registros de experiencias de ejecutivos exitosos muestran la vinculación de la “teoría de las Empresas Excelentes” con otras teorías, en especial, en el campo de la administración con la teoría de las relaciones humanas. Lo que demuestra que el proceso de formación de las teorías en este campo, se realiza a través de la inducción y traslado de enunciados, tanto en el campo mismo de la administración como de otros saberes: psicología, sociología, economía política; tal como señalamos en el punto referente a los campos asociados.

Es necesario citar el prefacio del texto donde los autores dicen: *corremos el riesgo que los capítulos 3 y 4 pueden parecer aterradores a primera vista, porque están, en gran parte, dedicados a la teoría. El lector puede saltarlos (o luego volver sobre ellos)...*

Hay un rechazo a la teoría en su connotación contemplativa, ajena a la práctica. El saber se sigue colocando en el estatus de registro empírico e instrucciones técnicas.

Recordemos que desde la época de Fayol, se sostiene la importancia de la experiencia para lograr una buena gestión administrativa y para ser un buen administrador. De hecho, la experiencia es la base fundamental de su *doctrina* administrativa. Fayol se basa en su experiencia personal como administrador, y por muchos años reflexionó sobre su experiencia, tomó

notas y observaciones. Y con ello formuló sus llamados principios y elementos de la administración. No efectuó investigación empírica en el sentido riguroso del término; no le preocupó mirar la generalidad de sus presupuestos, la aplicabilidad de los principios en otros tipos de empresas distintas a las que él conocía. La conceptualización de sus principios administrativos es el resultado de la observación de un experimentado y exitoso administrador, lúcido e interesado por la difusión de sus principios, procesos y normas que derivó de su experiencia. No realizó experimentos controlados al estilo de los sociólogos sociales de su época. Esta manera de actuación de Fayol es poco conocida, o por lo menos no se ha prestado atención a ella. Y esto es importante, porque ha influido en la opinión de distintos seguidores de su enfoque, para categorizar –ingenuamente- a sus *principios* de ciencia administrativa. Su saber llega al umbral de la positividad y del “sentido común” o “conocimiento ordinario”.

El enfoque de Fayol es prescriptivo: nos indica cómo debe ser la organización y cómo debe administrarse; cuáles principios, normas, procesos y procedimientos deben seguirse para realizar la función administrativa. El trabajo de Fayol se centró en la descripción de la realidad administrativa y organizacional percibida a través de su experiencia. Pero no se ocupó por explicar esa realidad, resulta deliberadamente simplista, laxo en su conceptualización.

Es importante destacar que Fayol no se interesó por los criterios de demostración empírica, generalidad, replicabilidad, contraejemplos, y cualquier otro criterio que utilizan en las ciencias sociales para evaluar un cuerpo de conocimientos. Por lo que se puede señalar el carácter laxo de sus principios. Más sin embargo, es el mismo Fayol, quien en todo momento pretendió darle al conjunto de sus principios el carácter de generalidad. En esto la crítica de *Herbert Simon*, es contundente al calificar los principios de Fayol, como simples proverbios, negando el carácter científico de éstos.

Kliksberg (1979), al respecto señala que los principios del fayolismo están apoyados en hipótesis erróneas sobre el comportamiento del ser humano y la organización. Sus principios son de una ambigüedad pronunciada que no permite sacar de ellos mayores consecuencias prácticas. También algunos de sus principios pueden considerarse simples expresiones de deseos que normas para la acción y algunos no pasan de ser verdades elementales de sentido común o conocimiento ordinario. Aclara que no comparte la idea que la sola experiencia sea suficiente, que es necesaria la enseñanza de la administración como complemento de la práctica para desarrollar la capacidad administrativa.

Pero hay que reconocer que Fayol sentó una de las bases para el desarrollo de la administración como una *disciplina* académica y luego una

carrera profesional. Las facultades o escuelas de administración contemporáneas que preparan los administradores profesionales se basan en un conocimiento y tecnología administrativa, cuya especificidad (lo administrativo) fue señalada por este autor francés.

Conviene recordar que hoy se habla, de la noción de la administración como un arte, en la cual la intuición juega un papel importante y la experiencia es la única fuente de aprendizaje y entrenamiento de los gerentes.

En *El texto* objeto de estudio, los autores destacan la necesidad de la experiencia, el buen sentido, el espíritu y el talento empresarial y las enseñanzas que dejan los fracasos. Y en esto guardan plena relación con los argumentos de Fayol. Por lo menos tres de los criterios o principios de la excelencia apuntan en esta dirección del arte que debe conllevar la administración. Peters y Waterman, lo subrayan como una respuesta al racionalismo cuantitativo posterior a la segunda guerra mundial, y que ellos atribuyen en parte a la educación ofrecida por las grandes escuelas de administración norteamericanas. Sin embargo, es un hecho el carácter cuantitativo que se le ha dado y se le sigue dando a la administración, incluso paradójicamente, los criterios considerados por los mencionados autores para estudiar a las empresas excelentes, son absolutamente cuantitativos.

Uno de los criterios empleados para la selección de las llamadas empresas excelentes, fue el financiero. Un comentario de los autores afirma:

son pocas las empresas que figuren en nuestra relación que tengan ventas anuales de menos de mil millones de dólares o que al menos no cuente con veinte años de existencia...elegimos y aplicamos seis medidas de superioridad a largo plazo. Tres son medidas de crecimiento y de creación de riqueza a largo plazo en un periodo de veinte años. Tres son medidas de crecimiento de sobre capital y ventas. (p. 24).

Si bien Peters y Waterman afirman que sus principios de la excelencia, en parte, es una respuesta al racionalismo cuantitativo que ha caracterizado la *doctrina* administrativa de Fayol y la “administración científica” de Taylor, en ningún momento dejan claro o asoman la posibilidad que en las empresas excelentes no apliquen los fundamentos de estas corrientes de estudios. Por una parte, los elementos administrativos de Fayol: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar siguen estando presente, aun en estas empresas llamadas excelentes.

La identificación de las funciones que conforman el proceso administrativo ha sido utilizada para la racionalización del quehacer administrativo. De hecho, ha constituido en muchos países la guía de la educación de los gerentes, a quienes se les enseña las técnicas de planificación, organización, dirección y control. Pero la definición fayolista tiene algo de tautológica; en cierta manera lo que está diciendo es la

administración es administrar. Está al nivel de lo inmediato observable. Insiste en la necesidad de definir y aplicar lo que él pretende sean principios y reglas que conforman su doctrina administrativa. Algunos de estos principios se siguen utilizando: autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, orden, jerarquía, equidad, estabilidad del personal, iniciativa del personal, unión del personal o espíritu de cooperación, remuneración.

Para Fayol, el significado mismo de ciencia administrativa, de principios, de teoría, es confuso. Emplea estos términos en forma como ya se dijo, muy laxa, debido a su conceptualización pragmatista de la administración, conceptualización que sigue presente en los distintos enfoques de la administración. Kliksberg considera que el fayolismo y el taylorismo tienen en común el pragmatismo, debido a que en ambos sistemas se encuentra una concepción de la empresa donde sólo se ven puestos de trabajo, relaciones, planes y estándares. El hombre es entendido como un recurso de producción, cuyo aporte se adquiere en el mercado de trabajo sujeto a las mismas leyes de adquisición que los demás recursos de producción y que se ajustará sin inconvenientes a lo que se planifique.

Por otra parte, de acuerdo a la administración científica, representada por Frederick Taylor, maximizar la productividad y desarrollar para ello una alternativa a las formas tradicionales de administrar son los objetivos del

taylorismo. Los cuatro principios propuestos por el taylorismo giran alrededor de la creación de una *ciencia del trabajo* en lugar del uso de los métodos *a ojo de buen cubero*. Para Taylor, el estudio de los diferentes oficios mediante los estudios de tiempos y de movimientos, hace posible la selección y adiestramiento de los trabajadores, la colaboración entre patronos y obreros, así como la división entre el trabajo intelectual que realizan patronos e ingenieros, y el trabajo manual que realizan los obreros.

Maximizar la productividad mediante la búsqueda de una mejor forma de hacer el trabajo y la determinación que un día de trabajo es el problema que la “administración científica” busca resolver, bajo el supuesto que ésta tiene cierta bondad que se impondría en la medida que se produjera una revolución mental dentro de patronos y obreros es una de las ideas centrales del taylorismo.

A pesar que el trabajo de Taylor, ha sido presentado como teoría científica de la administración, al revisar su metodología, hay quienes sostienen (Dávila L de Guevara) que el taylorismo no constituye una teoría científica para explicar la productividad en términos del trabajo humano. Pero si constituye un cuerpo de técnicas cuya explicación ha tenido una gran influencia en la organización de la producción.

Los ejemplos de Taylor utilizados para apoyar su idea de la administración científica, pueden considerarse interesantes ilustraciones para entender cómo funcionan los diversos elementos de la administración científica, más en ningún caso pueden confundirse con experimentos científicos. Esta afirmación no niega en forma alguna que Taylor haya hecho una contribución bien útil, que originó transformaciones importantes en la organización del trabajo y efectos que son útiles y difundidos para solucionar problemas de cómo hacer en mejor forma el trabajo y cómo acercarse en forma menos intuitiva a establecer estándares de rendimiento. Habiendo jugado un papel importante en el gran crecimiento y expansión industrial de Estados Unidos al término del siglo XIX y en las primeras décadas del XX.

El taylorismo ante un conjunto de conocimientos sistemáticos que establezca la interrelación entre diferentes aspectos de una realidad o problema (los dos problemas de determinar qué es un día justo de trabajo y cuál es la mejor manera de hacer un trabajo determinado), trabaja a otro nivel. No explica realmente cuáles son los factores que determinan el rendimiento en el trabajo más allá de la afirmación (si se quiere tautológica) que el factor determinante es la administración.

Taylor no desarrolla unas hipótesis que luego sean examinadas sistemáticamente. Y más que hipótesis o proposiciones que se someten a prueba, el taylorismo, consiste fundamentalmente en una serie de

prescripciones, - al igual que el resto de las corrientes de la administración, incluida las señaladas por Peters y Waterman- de manera que la contribución del taylorismo no representa un conjunto de principios generales para organizar el trabajo, sino un conjunto de procedimientos operatorios que podían utilizarse, en cada situación concreta, para determinar los métodos que serían eficientes en cada situación y garantizar su aplicación, como lo advierte Herbert Simon (1965). Los principios de Taylor no tienen el carácter de enunciados de aplicabilidad general que expliquen determinados fenómenos, en este caso procesos administrativos, y más específicamente el proceso de productividad.

Los cuatro principios tayloristas no explican fenómeno alguno, sino que establecen la necesidad que se actúe en forma determinada, introduciendo herramientas que son útiles para realizar el trabajo. Taylor discurre con un método básicamente inductivo, en el cual hace inferencias y generalizaciones con base en experimentos no controlados y en su experiencia. Los cuatro principios del taylorismo no son deducidos de una teoría, de la cual al nivel más específico se desprenda hipótesis, y a otro más concreto aún, recomendaciones de acción, sino por el contrario son unas prescripciones de acción inferidas de instancias (ejemplos) en que fueron utilizados.

Es fundamental destacar que la preocupación de Taylor es pragmática antes que de otra índole, como consecuencia del medio en el cual se encontraba. Antes de adentrarse al problema científico de percibir los determinantes de la organización del trabajo, centró su atención en desarrollar una herramienta de acción al servicio de los patronos.

Es importante destacar que el utilitarismo y el pragmatismo son dos corrientes filosóficas muy afines y han sido utilizadas para validar el saber gerencial: el primero considera que la utilidad es el principio de todos los valores en el ámbito de la acción, mientras que el segundo dice lo mismo, pero esta vez en el terreno del conocimiento. Rescher (1980) afirma: *la teoría pragmática de la verdad está cercana a ser la contrapartida epistemológica del utilitarismo ético* (p.14)

Dada esta vinculación entre utilitarismo y pragmatismo, nos referimos a éstos de manera muchas veces indistintas. A continuación presentamos algunos aspectos definitorios de estas corrientes del pensamiento que influyen en el proceso de validación del saber gerencial y que forman parte de la estrategia conceptual.

Recordemos que el utilitarismo dice que sólo es verdadero, sólo es bueno, lo que es útil. Sus defensores son Bentham, James, Mill y John Stuart Mill. El utilitarismo valoriza el espíritu de iniciativa, la afición al riesgo y la

competencia con vista a la optimización del conjunto de la vida en sociedad. De ahí la primacía que la gerencia concede a la productividad, al crecimiento y al desarrollo, en tanto sea compatibles con la expansión del talento y el mérito.

Por otra parte es importante mencionar que al aumentar en el siglo XIII la influencia de la clase media, surgió la utilidad como patrón social predominante. El utilitarismo evalúa al trabajador desde el punto de vista de la utilidad, lo cual, equivale a evaluar sus consecuencias, elemento decisivo en una economía de mercado. Por lo que, el utilitarismo atribuye gran importancia al hecho de ganar o perder, al éxito o al fracaso, no al carácter de la intención que moldea el curso de acción de una persona ni a la circunstancia que sus intenciones correspondan o no a una regla o modelo preestablecido de lo que es correcto.

En cuanto al pragmatismo, palabra de etimología griega que quiere decir acción y de la cual procede la palabra *práctica* y *práctico*, donde todo significado que no sea práctico es como si no existiese para nosotros.

Para William James el pragmatismo se vuelve hacia la concreción, hacia la acción y hacia el poder. Esto a juicio de James significa el predominio de un temperamento empirista, y un sincero abandono del temperamento racionalista. Significa una actitud contraria a los dogmas y a la

pretensión de poseer la verdad de forma concluyente, pues ésta, queda determinada por su carácter práctico, si es útil es verdad.

Para el pragmatismo, las teorías, se convierten en instrumentos en los que podemos ayudarnos, y no respuestas a enigmas o soluciones a enigmas que nos permitan descansar o pararnos. El pragmatismo flexibiliza todas las teorías y las pone en funcionamiento y por esto ha sido acusado de laxitud en sus planteamientos.

El pragmatismo no es nada esencialmente nuevo, armoniza con muchas tendencias filosóficas antiguas consideradas por el propio James, como anti-intelectualistas. Está de acuerdo, por ejemplo, con el nominalismo¹ en que hay que apelar constantemente a lo particular; con el utilitarismo en hacer hincapié sobre los aspectos prácticos; con el positivismo² en el mismo desdén que le producen las meras soluciones verbales, las interrogantes inútiles y las abstracciones metafísicas. El pragmatismo no quiere tener una posición definida, pero los pragmatistas dicen sacar fuerzas de su debilidad teórica.

Para James, el pragmatismo está en ristre contra el racionalismo como pretensión y como método. Carece de dogmas y no tiene ninguna doctrina salvo su propio método. Es sólo una actitud para orientarse, en eso consiste el método pragmático. La actitud de apartarse de las realidades primeras, los

principios, las “categorías” y las supuestas necesidades, y de dirigir las miras a lo que sucede más adelante, los frutos, las consecuencias, los hechos. Esta actitud ha sido plenamente utilizada por el saber gerencial.

El pragmatismo es una insistencia en lo concreto, así mismo, la gerencia insiste en este aspecto a través de sus objetivos y las acciones que se deben emprender para lograrlo. La gerencia no reflexiona sobre lo bueno o malo de una acción una vez establecida como útil, aquí su semejanza con el pragmatismo y el utilitarismo.

El pragmatismo se plantea ¿qué importancia tiene una discusión sobre ideas filosóficas que nunca ocasionan diferencia apreciable en nuestra conducta? ¿De qué sirve llamarlas verdaderas o falsas cuando no producen diferencias en la práctica? Y no hay pensamiento que no tenga consecuencias; toda idea termina en la acción, termina en un comportamiento del sujeto, representado por el gerente (hombre que dirige a la organización).

Analizar el pragmatismo en la gerencia pasa por reconocer los elementos que lo constituyen: concreción, acción, simplicidad, prescripción, poder, como características que también definen el carácter utilitarista de la administración. Desde esta perspectiva la administración contemporánea ha estado orientada a generar conductas en los trabajadores que garanticen

lograr los objetivos en términos materiales, concretos, construyendo sus propias verdades de los hechos, quedando así determinado el concepto de la verdad a través de su utilidad.

En el discurso de la gerencia reaparecen el pragmatismo y sus resultados, *“lo eficaz es verdadero”, que se transforma además en su colorario: lo verdadero (lo que los gerentes exitosos afirman en sus publicaciones) es eficaz; pruébalo y verá que funciona* (Le Mouël: 1992,37). El criterio de esa actitud empleado por la gerencia es su eficacia.

Cuando la gerencia utiliza la experiencia es necesario tomar en cuenta el debate entre empirismo y racionalismo. ¿Puede ser la nueva experiencia fundamento del conocimiento?. Si nos respondieron en su época Locke y Hume, el conocimiento entero deriva de la experiencia. No, nuestro conocimiento procede del espíritu y no simplemente de la experiencia o la práctica, afirma toda la corriente racionalista desde Platón a Khan pasando por Descartes. Para estos últimos, el entendimiento y la razón no pueden provenir de la experiencia por cuanto ésta no podría existir sin ellos. Y en el célebre *cogito* cartesiano, el *yo pienso* está antes que el *yo soy* y lo funda. Para los empiristas, por el contrario, nada en el conocimiento humano deviene verdaderamente a priori. Los principios de la razón resultan de la experiencia. Sin embargo, ninguno de los filósofos empiristas consideró

nunca que la ciencia podía formarse sin teoría y que la teoría podía reducirse a un relato de experiencia.

Y si la ciencia, tal como la concebimos hoy en día, no puede ser separada de la experiencia, en el sentido que aún tras largos rodeos debe remitirnos a los hechos y a la experiencia sensible, la historia de las ciencias nos muestra también que la determinación de los objetos en los que una ciencia va a interesarse no coincide nunca totalmente con estos retazos de la vida corriente. He aquí una de las dificultades específicas con que choca todo conocimiento y cómo *a fortiori*, toda teoría de los hechos humanos. Estos se expresan en discursos y conductas que muy a menudo se presentan englobando en sí mismos su propia explicación ¿hay que aceptarlos por ello como tales y limitarse a producir, en tanto conocimiento, esta autoexplicación de los hechos humanos? En cuanto a la gerencia, es posible renunciar a la aplicación de un método científico. Siempre y cuando no se tomen los resultados por un conocimiento o teoría. Esta es la ambición que se nos anuncia en el saber gerencial. En realidad, tomar partido por la acción lo que expresa es el desprecio del conocimiento.

De este modo se establece que el pragmatismo y el utilitarismo representan una forma general de pensar que guía el pensamiento gerencial y domina las decisiones de ese sujeto llamado líder – gerente.

En resumen, se puede decir que el pragmatismo, corriente del pensamiento surgida en Estados Unidos a comienzos del siglo pasado; ha sido utilizada ampliamente como criterio de valoración del saber de la gerencia. Dos fundamentos importantes del pragmatismo expuestos a lo largo de esta discusión así lo demuestran:

- (1) criterio del éxito: si no se falsifica la prueba, lo mejor se impone;
- (2) valoración de las ciencias, las técnicas y las religiones (en tanto comunicaciones con funciones sociales), en la medida en que continúen dando prueba de su utilidad y de su eficacia.

Este carácter pragmático de la gerencia se materializa como estrategia conceptual cuando la retórica de la gerencia exalta las anécdotas de los gerentes exitosos, construye moralejas a su alrededor, como las del hombre de éxito, y luego las convierte en instrucciones o prescripciones que adquieren el estatus de verdad, y constituyen la base fundamental de su saber.

En torno al concepto de excelencia, definido por Peters y Waterman, como empresa que no cesan de innovarse, se establecen ocho principios o prescripciones fundamentales que caracterizan mejor a las empresas excelentes y que un gerente debe acometer para garantizar que su empresa adquiera esta categoría. Estas prescripciones son:

(1) Disposición para la acción. Actuar ante todo. Las empresas actúan siguiendo la norma hágalo, arréglo, pruébalo.

(2) Acercamiento al cliente. Referido a la acción que se debe emprender en función al cliente para mantenerlo satisfecho, y considerarlo fuente de ideas que pueden beneficiar a la empresa.

(3) Autonomía e iniciativa. Las empresas excelentes, innovadoras procuran mantener muchos conductores y muchos innovadores a todos los niveles de la organización. Son una colmena de campeones.

(4) Contando con el personal. Las empresas excelentes tratan a sus empleados ordinarios como la base esencial de la calidad y de las ganancias de productividad. No alientan los antagonismos laborales nosotros / ellos ni consideran que la inversión de capital sea la causa principal de una mayor eficacia. La mayor eficacia depende del esfuerzo de los trabajadores.

(5) Valores clave y la movilización programada. En este punto, los autores, citan Ray Kroc, alto ejecutivo de Mc Donald's, visita regularmente los puntos de venta y los evalúa por los factores caros a la empresa: calidad, servicio, limpieza y valor.

(6) Zapatero a tus zapatos. Las empresas excelentes se dedican sólo a lo que saben hacer para así garantizar mejores resultados.

(7) Estructura sencilla y personal reducido. Las estructuras y los sistemas básicos de las empresas excelentes son elegantemente simples. El personal de alto nivel, es decir, gerencial es reducido.

(8) Tira y afloja simultáneos. Las empresas excelentes son al mismo tiempo centralizadas y descentralizadas. Sin bien la mayor parte de ellas conceden autonomía a los equipos de desarrollo de productos. En cambio, son fanáticas de la centralización en lo que respecta a las exigencias por el cumplimiento de los valores fundamentales que le son caros.

En resumen, podemos afirmar que el saber de la gerencia ha utilizado el razonamiento inductivo como estrategia conceptual. Una vez que se ha tratado de ir de lo particular a lo general. La gerencia se ha valido tal como se ha insistido de las experiencias de ejecutivos exitosos y ha construido un saber basado en la acción, en los resultados; y desde ese lugar, es decir, desde lo particular instauro un saber con pretensión universal a pesar de su relativismo exhibido. La justificación pragmática del individualismo empleada en el mundo moderno, ha permitido al discurso de la gerencia validar su saber una vez que ésta brinda los argumentos para señalar que cuando un determinado carácter concurre en determinada proporción de las “muestras” o hechos examinados, se puede considerar que esta proporción vale para todos los otros ejemplos del caso. Las empresas excelentes utilizan este argumento cuando producto de la observación de lo que hacen las empresas que tienen alto rendimiento económico, concluyen que lo que éstas hacen es lo correcto, es decir, la experiencia de un reducido grupo de empresas, se convierte en un saber universal, válido para todas las

empresas. A partir de ese momento la retórica de la gerencia centra su interés en la comunicación o difusión de su verdad, la cual, en el caso del texto objeto de estudio, se materializa a través de la prescripción de los principios señalados.

La administración a través de sus prácticas discursivas ha dado lugar a un saber que está vinculado a las corrientes del pensamiento utilitarista y pragmatista.

1.4 Posición del Sujeto

Determinan la posición del sujeto en el discurso de la gerencia hace necesario responder tres preguntas fundamentales. ¿Quién habla? ¿Cuál es el ámbito institucional desde donde se habla? ¿Cuál es el papel que se asume?

Peters y Waterman, autores del texto *En Busca de la Excelencia*, asumen el puesto de observador, “objetivo” y de testigo de anécdotas exitosas. Desde el lugar de observadores de la conducta de los gerentes exitosos, relatan ala experiencias de estos hombres de éxito.

La empresa excelente se convierte en la institución desde donde emerge el discurso. El sujeto en el discurso de la gerencia, es un sujeto que mira, escucha, registra y describe la situación observada. Está situado a una

distancia perceptiva que le permite “objetivamente”, caracterizar las acciones de los observados (gerentes), y a partir de ahí, mostrar un discurso, que el sujeto como testigo, da fe de su verdad.

Desde la perspectiva de la posición del sujeto, el discurso de la gerencia no es un fenómeno de expresión, la traducción verbal de una síntesis efectuada por otra parte. No es la manifestación, majestuosamente desarrollada, de un sujeto que piensa, sino por el contrario es el resultado de un conjunto donde pueden determinarse la dispersión de un sujeto que apela al empirismo, es decir, a la experiencia como criterio o norma de la verdad. Se preocupa de dar cuenta de los enunciados de la gerencia por medio de una descripción de su quehacer diario.

2. Los Umbrales del Saber Gerencial

2.1 Positividades

La positividad de un discurso caracteriza y representa su uniformidad a través del tiempo, pero esta positividad no autoriza a establecer quien ha dicho la verdad, su propósito, por el contrario apunta a señalar como ese mismo discurso en comparación con otros, hablan de la misma cosa poniéndose en el mismo campo de batalla y defendiendo o rechazando los mismos argumentos de un aparente distinto pero igual discurso. O por el contrario se critican o surgen en repuesta a otros discursos.

Hay que indicar que Fayol diferencia administración de gerencia. Pero sobre la naturaleza de dicha gerencia tampoco va más allá de definir ésta como el logro de los objetivos de la empresa, que tal vez contrariamente a su postulado; el saber de la administración se homologó al saber de la gerencia a través del cumplimiento por parte de ésta del proceso administrativo propuesto por Fayol: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar han sido la actividad fundamental de la gerencia.

El interés centrado en el tema de la administración y el acento en estas relaciones con otros discursos, es lo que ha permitido señalar en todo este análisis, primeramente su relación con las teorías de la administración desarrolladas a lo largo del tiempo (Fayol, Mayo, entre otras). Segundo, su vinculación con otros discursos. Lo que es más relevante aun, afirmar que el análisis del discurso de la gerencia, representado en el texto *En Busca de la Excelencia*, se sitúa en el plano de la percepción de la relación teórico-práctica establecida con la gerencia, puesto que la arqueología indaga, en la búsqueda de la construcción del saber, los discursos más directamente asociados a las practicas institucionales. El discurso de la gerencia está ligado a la práctica en la empresa, y en general a la mayoría de las instituciones que son administradas.

Desde la perspectiva de la percepción, el discurso de la gerencia, y más aun en relación al texto objeto de estudio; no define claramente el

concepto de administración excelente, sólo la describe a través del enunciado de unos principios, que son producto de la percepción u observación de lo que hacen los gerentes en las empresas de éxito. Incluso, la historia misma de la administración está fundamentada en la percepción del trabajo en la fábrica. En este sentido la arqueología del saber de la gerencia está asociada a una *arqueología de la percepción* que de ningún modo representa una historia continua que describe el itinerario o tránsito de la administración como el paso lineal de una percepción social a un conocimiento científico de la administración, aun cuando en el análisis se haya dado cuenta sobre las relaciones o concordancias entre las distintas teorías de la administración; existen ciertas rupturas o rupturas parciales en el discurso de la gerencia, aunque guardan su esencia en cuanto su utilitarismo y pragmatismo, aspecto ya destacado en las teorías estudiadas en relación al discurso de la gerencia.

Las discontinuidades desde la perspectiva de Foucault, parten del análisis de las interrelaciones conceptuales establecidas en una época dada en el nivel de la percepción así como en el nivel del conocimiento. En este sentido el análisis arqueológico del discurso de la gerencia da importancia a las prácticas de la excelencia en las empresas exitosas; destacadas a lo largo de las citas sobre el texto *En busca de la Excelencia*, y resumidas en el

mismo a través de los principios de las empresas excelentes destacas por los autores Peters y Waterman.

A pesar que todas las teorías de la administración desde los tiempos de Fayol hasta el presente, han mantenido continuidad en cuanto a la aplicación del proceso administrativo, ninguna teoría desconoce que la administración se lleva mediante este proceso; aun en el caso de la teoría de la toma de decisiones que destaca que la esencia de la administración no está en el proceso, no desconoce su existencia. Incluso ha servido de base para la definición de las funciones gerenciales, En la aparición de las teorías administrativas se pueden identificar rupturas o discontinuidades, que apuntan hacia el deseo de querer diferenciar o dar diferentes definiciones de la administración Pero tienen en común, además del proceso, la insistencia por la eficacia, cuando se comprometen con un objetivo común, como es cumplir las metas de la organización.

De los enfoques analizados la mayor parte de ellos tienen algunas características comunes, además de aplicar el proceso administrativo y de insistir en la eficacia (ahistoricismo, reduccionismo, prescripciones y normas de acción, problemas de objetividad y etnocentrismo), que hay que tener en cuenta cuando se piensa en su aplicación.

En cuanto a las rupturas se puede recordar, por ejemplo, lo señalado en cuanto a la teoría de la administración científica de Taylor, a diferencia de Fayol que abogaba por una administración centrada en la descripción de la planificación, organización, coordinación, dirección y control) este proponía la administración científica como revolución mental ante el trabajo, y concebía al trabajador como un hombre económico racional; señala como motivación primordial el salario, y percibe al hombre como instrumento de producción, dentro del sistema capitalista.

Max Weber, sostenía que la burocratización es inevitable. Centra su atención en el papel que juega el poder y las relaciones de denominación dentro de las organizaciones.

Elton Mayo, cuya contribución en el campo de la administración actualmente conforma un cuerpo de conocimientos llamado comportamiento organizacional, centra su interés en los problemas humanos del trabajo y de las organizaciones. Interés que por más de cinco décadas se ha mantenido en casi todas las teorías publicadas sobre la administración. *En Busca de la Excelencia* se fundamenta en los principios de esta corriente.

Peters y Waterman, hacen alusión a estas rupturas en las teorías de la administración:

Se han elaborado diversos modelos para describir la evolución de la teoría de la administración. Para nuestros

propósitos conviene comenzar por la que ha propuesto Richard Scout, de Stanford. Scout imagina cuatro épocas principales para el desarrollo de la teoría y las prácticas de la administración. Cada período se define como la combinación de elementos en un cuadro de dimensiones. Para imaginarla, pensemos en que un sentido va de “cerrado” a “abierto” y el otro de “racional” a “social”. Si tomamos un sentido, veremos: se pasa de una concepción mecánica de la organización (cerrada) a una concepción de gestalt (abierta). En oposición marcada con el concepto predominante actual, los teóricos de la administración de los primeros sesenta años de este siglo no se preocupaban por el medio ambiente exterior, ni por la competencia, ni por el mercado, ni por nada externo a la organización...en realidad esto no cambió mucho hasta cerca de 1960, cuando los teóricos comenzaron a reconocer que los acontecimientos exteriores eran los que modelaban la dinámica interna de la organización... y comenzó la era del sistema abierto.(p. 89).

Pero tal como se mencionado, la discontinuidad en el discurso de la gerencia no es total, pues las teorías y las prácticas nunca son independientes de lo que había ocurrido antes. Siempre existen condiciones anteriores de posibilidad.

Por otra parte, en cuanto a la formación de las estrategias Foucault hace referencia a la materialidad de los enunciados, y aclara que al régimen de materialidad a que obedecen los enunciados, es el del orden de la institución. La empresa representa la institución básica donde la gerencia puede materializar sus enunciados.

El problema de la normatividad de la arqueología, permite pensar que el discurso de la gerencia es un discurso normativo en cuanto logra identificar

(en la historia de las teorías y de las prácticas que guardan relación con la administración o gerencia) una dirección que revela cómo una verdad originaria, que se manifestó, no por sí misma, sino a través de la empresa como institución representante del capitalismo. Y esto se basa, en la existencia de una experiencia fundamental de la gerencia, desde los tiempos de Jetró y Moisés hasta nuestros días, donde ésta ha recobrado presencia, por razones de la intensificación o dominio capitalista. La historia de la administración no es la trayectoria o recorrido de la razón hacia la verdad, sino es la progresiva dominación de un saber llamado gerencia para integrar ese saber en el orden de la razón, y pretender así su cientificidad (antes se había afirmado que la gerencia es un discurso teórico, que aspira a la cientificidad).

La materialidad que representa a la función enunciativa, está sometida a unas estrategias que remiten a las formas de manipulación, utilización que tienen como fin mantener su identidad o perderla. La creencia en unos valores de la gerencia que exalta la creencia de ser lo mejor y el interés en el individuo es una de las estrategias que ha utilizado la gerencia para mantener su identidad, pero este punto se explica cuando en el Capítulo IV se aborda la legitimación y la integración de la ideología. Aquí su necesaria relación de la arqueología con la ideología.

La epísteme de la gerencia no es sinónimo de saber sino que es la expresión de un orden o, mejor dicho, del principio de un ordenamiento histórico de sus saberes, localizados en las teorías y prácticas de la administración. La epísteme de la gerencia es el orden específico del saber, la configuración, la disposición que ha tomado el saber en una determinada época. Así este epísteme ha sido históricamente ordenado de acuerdo a sus enunciados, que en términos generales permitió hablar de la administración clásica y moderna, o de la administración cerrada (mecánica) y la administración abierta (orgánica) de estos últimos tiempos. Pero que todas han mantenido las continuidades y rupturas, y han estado fundamentadas en principios utilitaristas y pragmatistas asociados al orden económico al cual representa.

2.2 El Umbral Epistemológico y de Cientificidad

Es necesario recordar que a juicio de Foucault, las formaciones discursivas están asociadas a las reglas de existencia y coexistencia de lo que de manera simple y en conjunto podríamos llamar discurso; y que estas reglas permiten conocer cuando una formación discursiva ha atravesado ciertos umbrales para adquirir ciertas categorías. En este orden de ideas, se considera que cuando en una formación discursiva sus enunciados pretenden hacer valer – aun aunque no lo logren - y ejercer, con respecto del saber una función dominante, que sirve de modelo, de crítica o de

verificación. Se puede pensar que la formación discursiva atraviesa un umbral de epistemologización. Cuando sus enunciados además de responder a reglas arqueológicas de formación, responden también, a ciertas leyes de construcción de las proposiciones, se dice que esta atraviesa el umbral de la científicidad; y que cuando el discurso científico, puede definir sus axiomas, es decir, sus verdades las cuales no necesitan demostración o evidencia, se afirma que ha atravesado el umbral de formalización.

En el discurso de la gerencia contemporánea, representado en este análisis, a través del Texto *En Busca de la Excelencia*. Texto emblemático, como ya se dijo, que ha servido de guía para otros textos de igual o parecido éxito publicados en estos últimos 24 años. Se puede, señalar que ha atravesado el umbral de la epistemologización, por cuanto éste ha representado o ha querido representar un paradigma. De esto hay suficientes evidencias en el texto, cuando los autores afirman que los principios de la excelencia constituyen un modelo, y que las empresas que desean alcanzar esta categoría deben cumplir con las prescripciones de este nuevo paradigma. Por otra parte este modelo ha representado un saber, que no sólo, se ha utilizado en las empresas sino a diferentes ámbitos de la sociedad. Son frecuentes las referencias que desde distintas instituciones u organismos tanto públicos como privado se apelan a la necesidad de gerenciar con principios de excelencia. El discurso de la gerencia a partir de

estos 24 años, ha tenido un mayor dominio, en cuanto al saber que representa. Socialmente ha impactado la manera de percibir los distintos roles del hombre en la sociedad. Hoy se demanda que el hombre en todos los espacios de su vida, cumpla el rol de gerente exitoso.

En el mismo sentido de describir el tránsito de la gerencia por el intento de pasar el umbral de la cientificidad, no hay que olvidar que- incluso- desde la perspectiva de la administración como profesión, representada por Douglas McGregor, autor reconocido de la escuela de las relaciones humanas, éste planteó que la administración está relacionada con el logro de los objetivos prácticos, no con el avance y desarrollo del conocimiento. Planteamiento que en nada contribuye con la intención de distintos exponentes de las llamadas teorías administrativas de la organización, por declarar el carácter de ciencia de la administración. Sin embargo, aclara, paradójicamente, que insistir en que la administración es un arte no es más que la negación de la importancia que el conocimiento sistemático y probado tiene en la práctica.

El análisis del saber desde la perspectiva de Foucault lleva a recordar, que el saber hace referencia al conjunto de elementos, formados de manera regular por una práctica discursiva y que son necesarios para la construcción de una ciencia, aunque no estén destinados necesariamente a constituirla. “Un saber es aquello de lo que se puede hablar en una práctica

discursiva que de este modo resulta determinada: el dominio constituido por los diferentes objetos que adquirirán o no una condición científica”.

Desde dicha perspectiva, el análisis del saber en la gerencia pareciera haber atravesado el umbral de la epistemologización. En cada uno de los principios de la Excelencia; de las teorías de la administración de las organizaciones; incluso, en las evidencias de ciertas prácticas administrativas en la antigüedad (ejemplo: el relato bíblico sobre Moisés y Jetró) se identifica la construcción de un saber, el saber de la gerencia, el cual, estudiado desde la perspectiva de la sociología representa o determina un modo de vida, centrada en el concepto de gerencia, ejemplo de esto, los conocidos *yuppies* de las grandes corporaciones; y el deseo de aplicar este saber a todos los espacios de la vida del hombre. Hoy se habla de saber gerenciar nuestra vida.

En cuanto a establecer si el discurso de la gerencia atraviesa el umbral de la cientificidad, es conveniente recordar que ésta ha sido autodefinida como una ciencia, es el caso de Taylor con su administración científica- pero esta autocategorización ha causado diferentes controversias que ha puesto en duda el carácter de cientificidad de la administración. Indagar sobre este hecho con el propósito de considerar si la gerencia ha atravesado el umbral de la ciencia, es necesario acudir nuevamente a las

llamadas teorías de la administración ya descritas al comienzo de este capítulo.

El dominio de la gerencia queda determinado por el conjunto de principios, enunciados que aparecen en los diferentes discursos que históricamente se han desarrollado, y que están asociados a las disciplinas o teorías ya mencionadas; y que muestran una manera de hacer las cosas, es decir, de realizar *el acto administrativo*. La gerencia es uno de los discursos dominantes en la sociedad capitalista. Y este saber, a pesar, que forma parte de un discurso que ocupa grandes espacios de la sociedad y ha pretendido erigirse como conocimiento verdadero y exacto para la determinación de la gerencia, no ha logrado, a pesar de los intentos de sus exponentes, atravesar el umbral de la ciencia. Y en esto, es necesario, nuevamente recordar, que Foucault aclara que si bien el saber es necesario para lograr la cientificidad de los enunciados, no necesariamente todo saber adquiere esta categorización. Que no se trata de una cuestión de autodefinición, sino de cumplir con ciertas reglas para la construcción de lo que se desea llamar ciencia.

El saber de la gerencia contemporánea, - como lo manifiesta Peters y Waterman- está fundamentado en la lógica de la eficacia, que postula que lo eficaz es verdadero, lo que implica asignar un curioso lugar a la función de la verdad. Aquí es necesario recordar que la noción de verdad suscitó múltiples

discusiones filosóficas. En relación a este punto se dividen dos posiciones, una realista y otra idealista: de un lado la verdad se define por la adecuación del espíritu a la cosa; del otro, o bien por el acuerdo de los espíritus, o bien de manera intrínseca, no siendo cada verdad tal, sino por su relación sistemática con el conjunto de verdades. La relatividad de la verdad es un rasgo característico de la ciencia contemporánea, y la podemos identificar en todas las llamadas ciencias exactas. La matemática ofrece de este modo el ejemplo más evidente de relatividad de lo verdadero por el que habría de rechazar toda idea de verdad absoluta. De este modo, una proposición sólo es verdadera o falsa por su relación con cierto número de axiomas. En cuanto a las verdades no formales, *materiales*, las que se relacionan con los objetos o acontecimientos del mundo, ante el menor intento de profundizarlas se convierten a su vez en relativas. Y este es el caso de la administración o gerencia.

Considerando que este relativismo sobre la verdad, pudiera poner en jaque al dogmatismo o las simplificaciones del pragmatismo, no conduce por ello al escepticismo. En cualquier dominio que se trate, una proposición tiene sólo tiene sentido, y por consiguiente valor de verdad, por su relación con un conjunto contextual más o menos vasto. Pero, una vez integrada en este conjunto, ella es, con relación a dicho conjunto, verdadera o falsa. Y aquí es necesario recordar que todo el interés de la reflexión filosófica estriba en

enseñarnos a pensar imponiéndonos el constante ejercicio de nuestro espíritu crítico sobre lo que se presenta como nuevo o evidente, y a no conformarnos con apariencias y autodenominaciones de cientificidad.

En este orden de ideas, pensar que la excelencia en su conexión distintiva de eficacia puede ser un criterio de verdad, hace obligante señalar que si bien, el sentido común entiende generalmente a la ciencia como una simple acumulación de saber y certeza, como un instrumento privilegiado de progreso y como un medio de acción sobre la naturaleza, ya se trate de la lucha contra la enfermedad, de la conquista del espacio, de las telecomunicaciones...Entonces, de este modo, para la opinión pública, el criterio de exactitud de la ciencia es su eficacia. Pero, para el científico o el epistemólogo la ciencia es otra cosa; es ante todo una práctica, consistente en la generación de un discurso sobre el universo, por lo que adquiere carácter universal y no sólo de aplicación para cierta parte de la sociedad. Y para ser considerado como científico, este discurso debe obedecer a ciertas reglas.

Entre estas reglas, se encuentra el imperativo de no emplear sino términos cuyo sentido ha sido precisado, a fin de eliminar lo más posible la vaguedad, la ambigüedad y la interpretación excesivamente sumaria. (Los autores Peters y Waterman en ningún momento definen en su texto el término excelencia, sólo lo remiten al cumplimiento de unos principios

básicos, incluso en algunas afirmaciones se usa indistintamente o se asocia dicho término con el de innovación). Hay otra regla igualmente imperativa que Popper llamó *principio de falsación*, según la cual, la posibilidad de refutar las afirmaciones contenidas en la teoría presentada. Para Popper, sólo este criterio permite diferenciar las afirmaciones científicas de las afirmaciones ideológicas. Desde este punto de vista, se podría afirmar que el saber de la gerencia, de acuerdo, a lo ya señalado, ha atravesado el umbral de la epistemologización, éste es más ideológico que científico, por lo que no se podría proclamar su científicidad.

El conjunto de proposiciones presentadas en el Texto *En Busca de la Excelencia*, constituirían así, afirmaciones de carácter ideológico. La ciencia no sostiene una proposición sino tras haber intentado contradecirla por todos los medios, y siempre es consciente que, a pesar de esto, puede ser cuestionada. Este principio Popperiano, ha estado lo suficientemente ausente en la administración, aun cuando, en el tiempo, han surgido diferentes teorías que prescriben su saber, pero que si en el fondo se analizan guardan estrecha relación en cuanto a sus fundamentos, en especial en lo referente al propósito de máxima efectividad y su constante insistencia en su utilidad.

El propósito del científico, contrario a lo que sugieren a la opinión la mayoría de las vulgarizaciones, no es la eficacia en la acción sobre el

universo, sino la coherencia y apego a ciertas reglas en los sistemas de representación de éste.

Por otra parte, las ciencia moderna entendida frecuentemente como una maquina de dar repuestas, conduce también a considerar dos conceptos *blandos*, pero de interés para el análisis: la incertidumbre y la indecibilidad; dicho con otras palabras, a preguntas ¿qué lejos estamos del pragmatismo y de *lo eficaz es verdadero*? En las ciencias económicas, que constituyen la base de cualquier teoría gerencial, la noción de incertidumbre se halla en el centro de las problemáticas, al menos a partir de Keynes. Para quien, cierto número de procesos sociales están marcados por la incertidumbre, y de ahí la importancia de las nociones de elección y de anticipación. Pero mientras que las anticipaciones a corto plazo pueden ser perfectamente corregidas en función de los resultados observados, las cosas se complican para un más largo plazo, que es precisamente donde se juegan las inversiones y el conjunto del proceso económico.

Desde esta perspectiva las anticipaciones a largo plazo dependen de la creencia, la intuición o la convicción, pero no de la teoría. ¿Quién habría previsto, que los japoneses exportarían vehículos Honda desde Estados Unidos hacia Japón? ¿Quién puede decir hoy con certeza cuál será la evolución de los precios o de los grandes equilibrios internacionales, incluso a mediano plazo? ¿Quién puede decir lo que hoy es eficaz o excelente

mañana no lo es? Varias de las empresas que Peters y Waterman calificaron como excelentes, exitosas, hoy ya no lo son.

La incertidumbre es hoy una noción clave en las ciencias, ya se trate de las llamadas ciencias exactas, de las económicas, de la filosofía, o de las ciencias humanas. El pragmatismo y el utilitarismo parecieran estar perdiendo peso en las ciencias, al tiempo que se encuentran omnipresentes en la teoría de la administración.

Si la teoría es precisamente lo que descorre el velo de las apariencias, lo que permite tomar distancia con respecto a la experiencia y a la práctica, quizás no se del todo casual el que resulte frecuentemente maltratada por algunos representantes de la administración. Asimismo, el estatuto del conocimiento, y más generalmente de la ciencia, a veces es, en ellos, cuando menos ambiguo. Y en torno al carácter científico de la administración mucha es la controversia generada.

Recordemos, que los mismos Peters y Waterman, en el prefacio de su texto, el cual, se difundió y comercializó como la última teoría de administración, señalan lo aterrador que pueden parecer los capítulos 3 y 4, porque están, en gran parte dedicados a la teoría. Hay que tomar, también, en cuenta que las proposiciones de estos autores, dieron lugar a la aparición de numerosos textos en relación a la gerencia, que hoy son cita obligada en

las escuelas de administración de buena parte del mundo, donde privilegiada la enseñanza lo práctico.

Pareciera que tenemos de un lado un discurso que nos dice que lo verdadero no lo que la ciencia demuestra a través de sus reglas de construcción, sino lo que percibimos de la realidad (solipsismo); del otro, una toma de partido por la acción en detrimento del pensamiento (utilitarismo pragmatismo). De ahí la ambigüedad de condición del conocimiento y el pensamiento: la realidad no existe, por lo tanto el conocimiento de lo real es imposible, luego el conocimiento tampoco existe. Al final la administración desemboca en la primacía del individuo- el que actúa- y en una moral de la eficacia que está enteramente a la orden del día: sólo es verdadero lo que funciona para mí. Encontrando así el individualismo su justificación.

Es innegable, que la gerencia representa un saber, desde la perspectiva foucaultiana. Un saber es una práctica de discurso cuyo efecto es formar mediante esa misma práctica, producir, un conjunto de elementos de discurso a los que se encuentra de manera regular de discurso en discurso. Eso, como se ha estado señalando, está presente en el discurso de la gerencia.

Pero a pesar, de constituir la gerencia un saber, y atravesar el umbral de la epistemologización, no atraviesa el umbral de la ciencia y de la

formalización (la gerencia no ha logrado definir con claridad sus axiomas como verdades que no necesitan demostración o evidencia, por el contrario, su pragmatismo; la lleva a presentar la utilidad de sus proposiciones). Pero esta, situación Foucault la deja clara, al señalar que no todas las formaciones discursivas pasan de manera sucesiva o cronológica por cada uno de estos umbrales. Incluso puede no atravesar todos estos umbrales. Este es el caso del discurso de la gerencia asociado al campo de la epistemología de la economía. En este sentido, conviene citar a Piaget (1972), quien expresa que hoy por hoy, podemos comprobar que el conocimiento económico afronta, en suma, dos categorías de dificultades contradictorias y complementarias: la formalización abstracta, de ser posible impulsada hasta la axiomatización, que permite la construcción de los modelos de fenómenos; y la integración del hecho económico dentro de un contexto siempre más complejo, que relaciona la economía política con las demás ciencias del hombre y que exige una elucidación inequívoca de los vínculos entre los medios y los fines.

Para Piaget, los criterios de la economía, en el estado actual de la ciencia y de la práctica, parecen cobrar sentido en dos niveles. Es económico ese aspecto de una conducta individual o colectiva según el cual, ante una elección entre medios limitados, se busca el resultado mejor, lo cual supone la definición, en cada situación, de las nociones de costo, riesgo y valor de

los fines. En otro nivel, es económico ese aspecto de una organización de las relaciones de producción y de distribución del producto en una sociedad que tiende a satisfacer cierto ideal, lo cual supone la definición, en cada caso, de las nociones de bien común, progreso y costo humano.

La confusión entre ambos criterios engendra discusiones interminables acerca de sistemas y métodos.

Por otra parte, es importante señalar, que la arqueología, conservando la epistemología como punto de referencia metodológico, asume otra posición en sus análisis de la racionalidad: mientras que la epistemología postula que la ciencia debe, *ordenar la filosofía*, la arqueología de Foucault reivindica su independencia respecto de toda ciencia y se hace crítica de la idea misma de racionalidad. Al neutralizar la cuestión de la científicidad, la arqueología lleva a cabo una historia de los saberes en la que ha desaparecido todo rastro de la historia del progreso de la razón.

En atención a los aspectos que podrían resumir mejor la metodología arqueológica y su desplazamiento en función a la epistemología: el concepto, la discontinuidad y la normatividad. Se puede pensar que el discurso de la gerencia, es un discurso teórico que aspira a la científicidad puesto que tiene el discurso económico como parámetro. Pero el hecho que la gerencia no sea una ciencia propiamente dicha no impide empero aprehender sus

conceptos. Pero el discurso de la gerencia no se limita a los discursos con pretensión científica sino que toma en cuenta discursos como el filosófico (ética), el político, el psicoanálisis, la programación neurolingüística. Tomando como eje conductor el tema de la administración o gerencia, el análisis considera todo un conjunto heterogéneo de discursos que la constituyen como objeto.

En suma la epísteme de la gerencia al no atravesar el umbral de la científicidad, es una epísteme que se basa o está constituida por el “sentido común” del gerente, producto de aceptar el modelo de las empresas excelentes como un modelo paradigmático, que hace énfasis en el concepto de hombre práctico, para el cual, es suficiente para ejercer su función, además de las prescripciones, toma en cuenta de manera fundamental el conjunto de creencias del modelo de la excelencia.

van Dijk, asocia a menudo la noción sentido común con las contribuciones de Antonio Gramsci a la teoría, de la ideología, y especialmente con el concepto de hegemonía. Apenas los grupos y sus miembros aceptan una ideología dominante como un reflejo de sus propios fines, deseos o intereses, o como una representación de un orden social natural o de alguna manera legítimo, sus ideología pueden convertirse en creencias que se dan por sentidas o simplemente cuestiones de sentido común.

van Dijk, identifica otra fuente de sentido común en Alfred Schütz, para quien, el sentido común es definido simplemente en términos de conocimiento social implícito que los miembros de un grupo dan por sentado en sus prácticas sociales diarias.

En definitiva, van Dijk concluye cualquiera sea el sentido común, éstas son habitualmente verdaderas y aceptadas por las personas que las sostienen, y en consecuencia están en la base de sus experiencias e interacciones diarias, o sea, de sus logros prácticos. Es decir, para los miembros del grupo estas creencias son verdaderas “para todo propósito práctico”. Las creencias predominantes que promueven el sentido común de los gerentes de las empresas excelente son:

- (1) Creer que somos “los mejores”.
- (2) Creer en la importancia de los detalles de ejecución, en cumplir bien cada aspecto de la tarea cotidiana.
- (3) Creer en la calidad y el servicio sobresalientes.
- (4) Creer que la mayoría de las personas en la organización deben ser innovadoras.
- (5) Creer en la importancia de la informalidad para manejar las comunicaciones.
- (6) Creer explícitamente en la importancia de las utilidades y el crecimiento económico y reconocerlos.

Dada la vinculación existente entre creencias e ideología, este punto es ampliado en el capítulo siguiente al considerar la función integradora de la ideología.

3. Gerencia y Panoptismo

Iniciar el análisis genealógico, hacer necesario recordar que hay contigüidad entre el saber y poder (poder es la capacidad de modificar el ambiente), contigüidad que tiende a significar que saber es casi saber implica hacer, que saber y práctica del saber están íntimamente ligados.

Los saberes están vinculados a los poderes a causa de su constitución, pues, es lo que permite hacer; pero esta acción posible tiene lugar en organizaciones sociales (como la empresa) de división y de conflicto de poder social: acceder a saberes es acceder a ordenes y grupos sociales; es hallar (o posesionarse) de un lugar en la sociedad. Por eso, si se puede decir que los saberes dan acceso a los poderes, en un sentido más amplio, también, podría pensarse que son las organizaciones de poder las que hacen posibles los saberes: como lo afirma Foucault (1993), *no hay relación de poder sin constitución relativa de un campo de saber, ni saber que no presuponga y no constituya al mismo tiempo relaciones de poder (p.49).*

Indagar en el discurso de la gerencia, la relación saber- poder hace necesario considerar lo que Foucault llama examen o ciencias de examen, pues éstas se relacionan con la formación y consolidación de la sociedad capitalista. Sociedad que Foucault analiza bajo el nombre de sociedad disciplinaria. Lo fundamental es mostrar cómo el saber (verdad) en la administración o gerencia está asociado a la aplicación de normas disciplinarias del comportamiento, a manera de garantizar y preservar su poder.

Es importante recordar que en el siglo XIX se desarrolla al rededor de la institución judicial y para permitirle asumir la función de control de los individuos, una gigantesca maquinaria de instituciones que encuadraran a éstos a lo largo de su existencia; instituciones pedagógicas como la escuela, psicológicas o psiquiátricas como el hospital, el asilo, etcétera. Para Foucault esta red de un poder que no es judicial debe desempeñar una de las funciones que se atribuye la justicia a sí misma: *función que no es ya de castigar las infracciones de los individuos sino de corregir sus virtualidades. Se trata de una forma de, un tipo de sociedad llamada disciplinaria por oposición a las sociedades estrictamente penales (p.98).*

La empresa es una institución disciplinaria de la sociedad moderna, por lo tanto hay que estudiarla como tal. En las teorías administrativas de la organización desde Fayol (con el establecimiento del proceso administrativo,

que contempla el control como función de la administración) hasta nuestros días; la gerencia ejerce el control a través de la supervisión del comportamiento del trabajador. Una demostración actual son los llamados programas de evaluación del desempeño, cuyo propósito no es otro que ejercer el control disciplinario mediante los tres aspectos del panoptismo: vigilancia, control y corrección.

Foucault en *Tecnologías del Yo* (1991), establece la existencia de cuatro tipos de tecnologías del yo, y que cada una de ellas representa una matriz de la razón práctica: 1) tecnologías de producción, que nos permiten producir, transformar o manipular cosas, 2) tecnologías de sistemas de signos, que permiten utilizar signos, sentidos, símbolos o significaciones, 3) tecnología de poder, que determinan la conducta de los individuos, lo someten a cierto tipo de fines o dominación, y consisten en una objetivación del sujeto, 4) tecnologías del yo, que permiten a los individuos efectuar, por cuenta propia o con ayuda de otros, cierto número de operaciones sobre su cuerpo y su alma, pensamientos, conducta, o cualquier forma de ser, obteniendo así una transformación de sí mismos con el fin de alcanzar cierto estado de felicidad, pureza, sabiduría o inmortalidad.

Foucault, afirma que estas cuatro tecnologías casi nunca operan de modo separado, aunque cada una de ellas esté asociada con algún tipo particular de dominación. Cada una implica ciertas formas de aprendizaje y

de modificación de los individuos, no sólo en el sentido más evidente de adquisición de ciertas habilidades, sino también en el sentido de adquisición de ciertas actitudes.

En una interpretación de las *Tecnologías del Yo*, se puede afirmar que en la empresa existen dos maneras de ejercer el control; una, como veremos, a través del control del comportamiento de los trabajadores, situación que se da en la aplicación de prácticas de supervisión al personal, y otra planificada mediante los procesos de aprendizaje con fines no sólo de desarrollar nuevas habilidades, sino de modificar o adquirir nuevas habilidades, sino de modificar o adquirir nuevos patrones de conducta, cuyo propósito es desarrollar en el trabajador actitudes (disposición) favorable a la empresa. Segundo, también existe un autocontrol de los trabajadores, o autodisciplina como la llama Peters y Waterman. El gerente acepta voluntariamente someterse a las prescripciones, creencias de la empresa por interés o beneficio propio que le dará cierto grado de felicidad.

En la empresa la vigilancia es ejercida por el gerente, quien posee un saber que lo autoriza a prescribir los modos de comportamientos que son considerados pertinentes en la empresa. Y que constituye un poder, el poder de vigilar.

El saber del gerente ya no se caracteriza por determinar si algo ocurrió o no, sino que ahora trata de verificar si un trabajador se conduce o no como debe. El texto en *Busca de la Excelencia*, es ejemplo de como la gerencia excelente prescribe una serie de comportamientos contenidos en los ocho atributos que a juicio de Peters y Waterman caracterizan a las empresas excelentes. Estos atributos nos dicen que hacer. Tener disposición para la acción, acercarse al cliente, lograr la productividad contando con los individuos, tener valores clave para el éxito. Son algunos de las ocho prescripciones mencionadas en el análisis arqueológico de la gerencia; que constituyen una forma de vigilancia.

El saber de la gerencia se organiza alrededor de la norma, establece que es normal y que no lo es, qué cosa es correcta, que se debe o no hacer. Si se quiere ser exitoso en la empresa, si se quiere ser un campeón, hay que cumplir la prescripción. Este saber de vigilancia de examen, organizado alrededor de la norma por el control de los individuos durante su permanencia en la empresa es la base del poder, la forma-saber poder que da lugar a las ciencias humanas. La psicología y la sociología, disciplinas que forman parte del dominio asociado a la administración, sus aportes son ampliamente empleados para explicar el control de individuos y grupos en la empresa.

Es importante hacer referencia que en el texto objeto de estudio, los autores Peters y Waterman parecieran negar que las empresas excelentes sigan o cumplan la naturaleza burocrática, en el sentido del cumplimiento riguroso de la norma. Sin embargo introduce un nuevo elemento de control, el de la competencia interna entre los llamados campeones para que los designen coordinadores de proyectos. Esta necesidad de competencia interna, también es una prescripción, que en palabras de estos autores: *originan duelos de rendimiento* (p.202).

Peters y Waterman señalan que todas las empresas estudiadas toman en serio el proceso de forjar valores. Dudan que sea posible alcanzar la excelencia si no se tienen estos valores y se cumplen. Este aspecto es importante, primero hablan de los valores como algo fundamental, que se traducen en normas, pues guían las actitudes y el comportamiento. Segundo, cuando insisten que sin éstos la empresa no puede ser excelente, lo que están diciendo es que valores se tienen que cumplir. En una cita a Thomas Watson, quien escribió un libro pensando en sus experiencias en IBM, Peters y Waterman destacan la importancia de los valores:

Creo firmemente que para sobrevivir y alcanzar el éxito, una organización necesita una serie de creencias firmes sobre las cuales pueda basar todas sus políticas y sus acciones. En segundo lugar, creo que el factor más importante del éxito de una empresa es el acatamiento fiel de las creencias. (p.261).

Es importante recordar que las políticas, además de demandar cumplimiento, son la base para la elaboración de las normas. Existe una relación entre valores, política y normas; con el control.

En el capítulo doce *Tira y Afloja simultáneos*, el cual, los autores han considerado que es la síntesis de los principios de la excelencia, se hace énfasis en el la disciplina en las empresas excelentes:

En las empresas excelentes es la esencia y coexistencia de una dirección general firme.... Las organizaciones que se rigen por el principio de flexibilidad y rigor simultáneo ejercen un control estricto, por una parte; pero a la vez permiten (exigen) autonomía, espíritu emprendedor e innovación a todos los niveles (p.296).

Las empresas excelentes se destacan por una serie de cualidades muy rigurosas, accionadas y controladas culturalmente. La mayoría tiene valores estrictamente compartidos. El enfoque de la acción, que incluye la experimentación misma, pone un riguroso énfasis en la comunicación regular y la retroalimentación veloz; nada se sale muy fuera de línea. (p.298).

Otras maneras de ejercer un control sumamente estricto sin aversión son: insistir en la brevedad de los documentos escritos y hacer hincapié en el realismo....Una o dos disciplinas predominantes constituyen otra medida crucial de control (p. 298).

En las empresas excelentes constituye quizás el medio más fuerte para ejercer la auto disciplina (p.298).

De igual manera, cuando observamos a McDonald's o a casi cualquiera de las empresas excelentes, encontramos que la

autonomía es producto de la disciplina. La disciplina (algunos valores compartidos) da el marco de referencia. (p.299).

En todas estas citas se refuerza la idea de disciplina y autodisciplina en las empresas excelente. Incluso cuando se hace referencia a la autonomía, espíritu emprendedor, se le vincula a la autodisciplina. Por otra parte, esa autonomía, espíritu emprendedor están asociados al individualismo y competencia entre los trabajadores exacerbado por las empresas excelentes como valores centrales, por lo que tampoco escapa de la relación antes señalada: valores- políticas, normas. Por ahora, el análisis se centra en la disciplina como mecanismo de poder en una visión panóptica de la empresa, de la cual, la empresa excelente no escapa. El tema del individualismo se aborda en próximo capítulo.

3.1 El Panoptismo y La Distribución de los Trabajadores en las Empresas Excelentes.

En relación a este punto, es importante hacer referencia a lo señalado por Foucault (1993) en *Vigilar y Castigar*: nacimiento de la prisión:

La fábrica explícitamente se asemeja al convento, a la fortaleza, a una ciudad cerrada; el guardián “no abrirá las puertas hasta la entrada de los obreros, y luego que la campana que anuncia la reanudación de los trabajos haya sonado”; un cuarto de hora después nadie tendrá derecho a entrar; al final de la jornada, los jefes de taller tienen la obligación de entregar las llaves al portero de la manufactura que abre entonces las puertas. Se trata a medida que reconcentran las fuerzas de producción, de obtener de ellas el máximo de ventajas y neutralizar sus inconvenientes (robos,

interrupciones del trabajo, agitaciones,...); de proteger los materiales y útiles y de dominar las fuerzas de trabajo (p.146).

Todas las empresas, incluyendo las llamadas excelentes, disponen de un sitio de trabajo, (a pesar de la aparición hoy en día de nuevas formas de organizar el trabajo, que también, si se analiza no escapa de esta concepción panóptica, sólo que se traslada a otros espacios y adquiere nuevas formas). Por ejemplo, bien conocida es la rigurosa distribución de los espacios, el control de las actividades de los trabajadores a través de la estandarización en empresas como McDonald's.

Si bien el principio de *clausura, encierro*, no es indispensable en las empresas excelentes, éste se da de una manera más flexible, disimulada a través del establecimiento de la estructura organizacional, que además de definir la organización del trabajo y conlleva a la definición de funciones (y en esto el estructuralismo funcional ha contribuido mucho); establece un principio de localización elemental o de división de zonas como bien lo expresa Foucault en *Vigilar y Castigar*. Esta división se da en las empresas excelente mediante la fijación de estructuras simples de organización, que definen la ubicación del trabajador en la empresa en términos del área de trabajo, puesto o cargo que ocupa, funciones, deberes, responsabilidades, entre otros elementos que son el ejercicio de una clausura más flexible, pero clausura al fin, y una de las maneras de aplicar la disciplina.

Peters y Waterman señalan, que las empresas excelentes obedecen a una extraordinaria integración divisional que garantiza el cumplimiento y control de todas las funciones en la empresa:

Una extraordinaria integración divisional. Cada división tiene todas las funciones principales, incluyendo desarrollo de productos, finanzas y personal....la sencillez es la clave para organizar el trabajo en las empresas excelentes (p.288, 299).

Esta sencillez, está asociada los mecanismos de control en la empresa. Cuando se define la estructura de una organización, se establece el tramo de control, es decir, el número de personas que está bajo la supervisión de un gerente o jefe. Los diseños organizacionales que privilegian la sencillez crean tramos de control más pequeños, que facilitan la supervisión directa, debido a que el número de personas a supervisar es menor; en consecuencia el control es mayor. A menor tramo de control mayor control, esa es la regla.

Nos parece que hay sólo un concomitante crucial para la forma estructural sencilla de las empresas excelentes: poco personal, especialmente a nivel de la sede...Con una forma organizacional sencilla se necesita menos personal para que las cosas marchen (p. 289).

Es importante señalar que para Foucault (1993),

el principio de división en las fabricas que aparecen a fines del siglo XIII, no sólo considera el tener que distribuir a los individuos en un espacio en el que es posible aislarlos y localizarlos; el problema también se centra en la necesidad de

articular esta distribución sobre un aparato de producción que tiene sus exigencias propias. Hay que ligar la distribución de los cuerpos, la disposición espacial del aparato de producción y las diferentes formas de actividad en la distribución de los puestos (p. 148).

En la disciplina, los elementos son intercambiables puesto que cada uno se define por el lugar que ocupa en una serie, y por la distancia que lo separa de los otros. La unidad en ella es el rango (jerarquía): el lugar que se ocupa en una clasificación, para ser más específico, en la estructura organizacional. El gerente tiene una jerarquía, que los hace circular en un sistema de relaciones que le da poder para establecer la disciplina a sus supervisados. El saber de la gerencia, de esta manera, es utilizado para legitimar un poder que se fortalece en la medida que también se fortalece la disciplina.

La estructura de las empresas excelentes, también designan una jerarquía. En todo el texto *En Busca de la Excelencia* se aprecia que las entrevistas realizadas por Peters y Waterman, son efectuadas a los presidentes de las llamadas empresas exitosas. Pero además, de esta tradicional jerarquía, se da en estas empresas, la de los gerentes campeones. Este rango de campeón que exacerba el individualismo circula en un sistema de relaciones donde las fuerzas de poder son aun más fuertes. Los campeones están sometidos a una situación de competencia, donde

domina el más fuerte, donde ellos desarrollan una autodisciplina que permite identificarlos como gerentes innovadores, creativos y exitosos.

3.2 El Panoptismo: El Control de la Actividad y Aprendizaje en las Empresas Excelentes.

A las nuevas disciplinas no le ha costado trabajo alojarse en el interior de los esquemas antiguos del empleo del tiempo. Taylor, por ejemplo, argumentaba que si se disponía de un estudio de los diferentes oficios mediante los estudios de tiempos y movimientos, de métodos y de movimientos, era posible la selección y adiestramiento de los trabajadores, así como la división entre el trabajo intelectual que efectuaban los patronos y los ingenieros, y el trabajo manual, que —según Taylor- le corresponde a los obreros.

Las empresas en general, resaltan la necesidad del control del tiempo en el trabajo. Ya las mismas descripciones de cargos, son ejemplo del control de las actividades por el tiempo, pues, son la base para el establecimiento de una prioridad de actividades. En las empresas excelentes el control del tiempo, además de los controles tradicionales (hora de llegada de los trabajadores, descuento por retardos en la entrada, entre otros), está asociado al control de velocidad a los problemas.

Foucault, en *La Verdad y las Formas Jurídicas* (2000) dice:

En la sociedad moderna, se procura que los hombres coloquen su tiempo a disposición de la empresa. Es preciso que el tiempo de los hombres se ajuste al aparato de producción, que éste pueda utilizar el tiempo de vida, el tiempo de existencia de los hombres. La formación de la sociedad industrial ha requerido: por una parte que el tiempo del hombre sea llevado al mercado y ofrecido a los compradores quienes, a su vez, lo cambiaran por un salario; y por otra parte es preciso que se transforme en tiempo de trabajo (p.130).

La prescripción del modelo de las empresas excelentes, se convierte en guía para controlar las actividades, pues, éstas deben garantizar el éxito. La obsesión por el servicio, por la calidad, son algunos de los elementos de control del modelo, a los cuales los trabajadores deben dedicar su tiempo; como garantía de la eficacia de estas empresas.

El poder disciplinario supone el control del comportamiento de los trabajadores en sus actitudes o disposición y en las aptitudes para cumplir el modelo. El texto en *Busca de la Excelencia*, hace énfasis en la motivación de los trabajadores, y en la necesidad de la experimentación como aprendizaje para ajustarse al modelo.

Para Peters y Waterman (1985),

La experimentación es para la mayoría de las compañías excelentes una manera barata de aprender, que

generalmente resulta menos costosa – y más útil-.....El experimento es el instrumento más poderoso para transformar la innovación en acción....Lo que yo quiero decir es que si podemos fijarnos en la mente el concepto de experimento y así aclarar una cantidad de estos no se puede, no será, y no deberá ser (p.136, 137).

El control de las actividades en las empresas excelentes tiene como propósito garantizar la eficacia, de ahí su interés en la acción. El pragmatismo de este modo se manifiesta de manera contundente.

3.3 El Panoptismo: La Composición de Fuerzas y los Grupos en las Empresas Excelentes.

En este punto, conviene mencionar a Foucault (1993), cuando dice que la fábrica tiene los mismos problemas que la infantería, cuando trata de constituir una fuerza productiva cuyo efecto deba ser superior a la suma de las fuerzas elementales que la componen. La fuerza productiva específica de la jornada laboral combinada es una fuerza productiva social de trabajo, o fuerza de trabajo social. Surge de la cooperación misma. La disciplina no es ya simplemente un arte de distribuir cuerpos, de extraer de ellos y de acumular tiempo, sino de componer unas fuerzas para obtener un aparato eficaz.

El texto *En Busca de la Excelencia*, destaca en este sentido, el interés en el personal como medio para lograr la productividad:

Nada hace participar más eficazmente a la gente, sostiene más la estimación o genera más el entusiasmo, que la comunicación cara a cara. Es fundamental suministrarle al personal todas las cifras de desempeño de la organización y discutir las con todos....La personalidad productiva de los altos administradores es un símbolo vital (p.232, 233)

La comunicación cara a cara y la evaluación del desempeño en las empresas excelentes, son mecanismos de control, y sobre todo, si este último se discute en grupo. Su poder psicológico en el trabajador es mayor:

La principal presión en Dana proviene de los mismos compañeros de trabajo y es muy real, como lo es en nuestras compañías excelentes. Culmina en lo que llaman la semana del infierno. Dos veces al año unos cien gerentes se reúnen durante cinco días para intercambiar información sobre los resultados obtenidos y las mejoras de la productividad. McPherson estimula este proceso porque cree que la presión de los compañeros es lo que hace que todo resulte bien (p.236).

El control del desempeño forma parte de la composición de la fuerza productiva, unido al trabajo de la fuerza táctica como grupo, la cual, se ha convertido en un instrumento eficaz para solucionar problemas. Peters y Waterman señalan:

En las compañías excelentes, los grupos funcionan conforme a lo esperado. Estos grupos constan de un reducido número de miembros, normalmente diez o aun menos. ...El nivel jerárquico ante el cual la fuerza táctica es responsable y la antigüedad de sus miembros son proporcionales a la importancia del problema.....El seguimiento al grupo es rápido (p.123,124).

Al mismo tiempo que se disciplina el trabajo de cada trabajador se hace lo propio con la fuerza táctica (gerentes) y con los demás grupos formales de trabajo que obedecen a la estructura de la organización.

El control del funcionamiento de las fuerzas productivas, circula en una relación de fuerza de poder. Esta combinación de fuerzas exige un sistema preciso de mando. Toda la actividad del individuo disciplinado es prescrita y sostenida por órdenes específicas cuya eficacia reposa en la brevedad y claridad.

3.4 El Panoptismo: Gratificación- Sanción Normalizadora en las Empresas Excelentes.

En relación a este tema es necesario recordar a la teoría conductista del comportamiento humano, ha contribuido notablemente con el estudio del aprendizaje- como adquisición o modificación de patrones de conductas-, orientado al condicionamiento o ajuste del comportamiento del trabajador a las exigencias de la organización. Específicamente, la teoría del condicionamiento operante aclara que el trabajador se comporta de determinada manera para procurar una recompensa o evitar un castigo o sanción. El estudio del comportamiento del trabajador, forma parte de la corriente de las relaciones humanas, de la cual, el Texto en *Busca de la Excelencia* toma alguno de sus enunciados.

Se insiste que el sistema de evaluación del desempeño, no es más que un mecanismo de control orientado a reforzar las conductas deseadas para la empresa, a través de la recompensa; y sancionar las desviaciones que se producen en relación al modelo de las empresas excelentes. Al mismo tiempo, este modelo de empresa excelente, establecido por Peters y Waterman, constituye un aprendizaje social para los trabajadores, quienes mediante un proceso de modelación (imitación) deberán hacer propias las características del mismo. El patrón de control y poder es el modelo.

En Busca de la Excelencia, se destaca abiertamente el carácter positivo del refuerzo de la conducta del trabajador, llegando a alabar el trabajo de Skinner:

Si miramos más allá encontramos que la más importante lección que da Skinner es el papel del refuerzo positivo, las recompensas por el trabajo bien hecho...El refuerzo negativo (la amenaza de sanciones) producirá un cambio en el comportamiento, pero a veces en forma extraña, impredecible e incendiario. El refuerzo positivo produce también cambios en el comportamiento pero, generalmente, en el sentido deseado (p.66, 67).

Este interés por la gratificación del trabajo bien hecho, no es altruismo, es la más clara demostración de un pragmatismo. Se gratifica el comportamiento deseado, pero se castiga la conducta indeseada. Pero se insiste en la recompensa porque su resultado es más eficaz.

La distribución según los rangos (o posición en la empresa) tiene un doble papel: señalar las desviaciones, jerarquizar las cualidades, las competencias y las aptitudes; pero también castigar y recompensar.

Para Foucault (1993),

el arte de castigar, en el régimen del poder disciplinario, no tiende ni a la expiación ni aun exactamente a la represión. Utiliza cinco operaciones bien distintas: referir los actos, los hechos extraordinarios, las conductas similares a un conjunto que es a la vez campo de comparación, espacio de diferenciación y principio de una regla a seguir (p. 187).

Diferenciar a los individuos unos respecto de otros, (se es un *campeón*, o un simple trabajador) y en función de esta regla de conjunto – se la haga funcionar como umbral mínimo, como término medio que respetar o como grado óptimo al que hay que acercarse.

Aparece, a través de la disciplina, el poder de la norma. La norma se establece como principio de coerción en el proceso de aprendizaje de las empresas, por cuanto salirse de ésta implica la aplicación de una sanción establecida en la misma norma. El trabajador actúa bajo la influencia de la norma, estableciéndose una relación de poder entre quien la aplica y entre quien la obedece. En las empresas excelentes además de las normas tradicionales que regulan la relación de producción, se dan otras, mediante la instauración de los principios básicos que procuran el éxito en la empresa.

Se es exitoso, campeón, o un simple trabajador aislado, apartado, al cual se le aplica una sanción moral: la de no ser exitoso.

El examen del cual habla Foucault en *Vigilar y Castigar*, queda representado en el sistema de evaluación del desempeño. En el caso de las empresas excelentes, como se citó, Peters y Waterman tratan este tema mediante la puesta en práctica de los reforzamientos positivos, pero en ningún momento niegan la aplicación del castigo o sanción por medio del reforzamiento negativo. Esta evaluación que no es más que un examen. Establece una relación de influencia y dependencia entre el evaluador y el evaluado, es decir, una relación de poder. El poder disciplinario, se ejerce haciéndose invisible; impone a aquellos a quienes somete un principio de visibilidad obligatorio. En la disciplina, son los sometidos los que tienen que ser vistos, actuar según el modelo, mostrarse cual campeones.

Existe todo un ritual, en torno a la evaluación destinado a garantizar la visibilidad del evaluado. Las ceremonias de reconocimiento al desempeño, son comunes en las empresas excelentes. Esta evaluación, genera exclusión en los trabajadores que no *aprueban el examen*. No forman parte del rito de premiación.

No hay que olvidar, a Foucault (1993), cuando dice que el efecto mayor del panoptismo es inducir en el individuo observado, vigilado un

estado consciente y permanente de visibilidad que garantiza el funcionamiento automático del poder; todos los trabajadores desean formar parte de estas ceremonias.

El esquema panóptico, sin anularse ni perder ninguna de sus propiedades, está destinado a difundirse en el cuerpo social; su vocación es volverse en él una función generalizada....El panóptico, tiene un poder de amplificación; si acondiciona el poder, si quiere hacerlo más económico y más eficaz, no es por el poder en sí, ni por la salvación inmediata de una sociedad amenazada: se trata de volver más fuertes las fuerzas sociales- aumentar la producción, desarrollar la economía, difundir la instrucción, elevar el nivel de la moral publica; hacer crecer y multiplicar (p.211).

La empresa contemporánea ejerce este esquema panóptico. En el discurso de la gerencia como se mostró, en esta segunda parte del capítulo, se localizan suficientes evidencias, de las relaciones de poder que ésta promueve con el objetivo de aumentar la producción. Y es en esas relaciones, en las estrategias, en los enunciados donde se puede identificar la influencia ideológica, y las posibilidades de complementariedad del análisis desde la perspectiva Foucaultiana y la ideología.

Además de las formas tradicionales por medio de las cuales la organización moderna ejerce el panoptismo. Las empresas excelentes han desarrollado un nuevo panoptismo a través de la instauración de un conjunto de valores que si bien han sido creados para garantizar la legitimidad de la

autoridad forman una nueva manera de ejercer la vigilancia mediante el control de los valores. Este punto es tratado en el próximo capítulo.

Notas

- (1) Nominalismo: doctrina de los filósofos nominales o nominalistas que constituyeron una de las grandes corrientes de la escolástica. Los términos nominalistas o nominalista fueron usados solamente a principios del siglo XV, Leibniz decía “son nominalistas los que creen que, aparte de las sustancias singulares, no existen más que puros nombres y que, por lo tanto, eliminan la realidad de las cosas abstractas y universales”.
- (2) Positivismo: el término fue adoptado por vez primera por Saint-Simon para designar el método exacto de las ciencias y su extensión a la filosofía.

CAPITULO IV

LA IDEOLOGIA GERENCIAL

Responder a la pregunta ¿cuál es la función que cumple la ideología en la gerencia? es el tema central de este capítulo. La crítica de la gerencia desde esta interrogante, pasa por analizar el discurso de la gerencia desde tres niveles o funciones: la ideología entendida como deformación, la ideología concebida como legitimación, y el tercer concepto de la ideología entendida como integración o conservación de la identidad.

Es importante recordar que el análisis del discurso de la gerencia, desde la perspectiva ideológica, se realiza a partir de los estudios de Paul Ricoeur presentados en el texto: *Ideología y Utopía*. Se aborda directamente las explicaciones de Ricoeur en cuanto al concepto de ideología en Marx, dejando aun lado los detalles de un análisis referido a las llamadas obras tempranas de Marx, y se parte del estudio que Ricoeur elabora a partir de la *Ideología Alemana*, sin abandonar las ideas del joven Marx, debido a que éstas son, según Ricoeur, un progreso que tiende a caracterizar qué es lo “real” ; por cuanto la determinación de la naturaleza de la realidad afecta el concepto de ideología porque Marx, en última instancia, define la ideología como lo que no es real.

Recordemos, que Ricoeur, aclara que en Marx, la contraposición es entre ideología y realidad y no, como en el marxismo posterior, entre ideología y ciencia. Ricoeur afirma que la ideología alemana es la culminación del progreso alemán sobre este asunto.

Ricoeur, al analizar la *Ideología Alemana*, le interesa especialmente la controversia registrada en el marxismo entre la interpretación estructuralista de la ideología y la llamada interpretación humanista de la ideología. Limitando la discusión al enfoque estructuralista tal como está ejemplificado en la obra de Louis Althusser.

En relación al análisis del discurso de la gerencia como ideología, como se ha aclarado parte de estas premisas, sólo que después de revisar las consideraciones que Ricoeur hace sobre Althusser, luego se aborda el problema de la legitimación de la autoridad en Weber y por último se hace referencia a Geertz, en relación a la discusión de la ideología entendida como integración; para así completar los tres niveles de análisis: la ideología como deformación, legitimación e integración o conservación de la identidad.

Es importante destacar que desde la perspectiva de Ricoeur (2001), en la *Ideología Alemana* tenemos un texto marxista y ya no un texto

premarxista. Por esta razón es importante precisar el marco conceptual del texto. Dos extensas citas ayudan en este sentido:

La primera alternativa que presenta la *Ideología Alemana*, es el reemplazo de los viejos conceptos por entidades tales como modos de producción, fuerzas de producción, relaciones de producción, clases que constituyen el vocabulario marxista típico de conformidad con este enfoque, dichas entidades objetivas pueden definirse sin aludir a sujetos individuales ni, por, consiguiente, a la alienación de tales sujetos. Si se elige esta alternativa, el punto de partida verdadero del marxismo entraña el nacimiento del concepto de la base real. La base real es la infraestructura y la ideología se relaciona con esta base en su condición de superestructura (p.110).

La segunda perspectiva que abre *La Ideología Alemana*, tiene una orientación bastante diferente. Las clases y todas las otras entidades colectivas- modos de producción, formas de producción fuerzas, relaciones, etcétera.- no se consideran como la base última sino que son más bien sólo la base de una ciencia objetiva...El concepto de la vida real tal como la llevan los individuos vivos reales. Adquieren una posición central....se dice que la distinción está entre el énfasis que ponen los jóvenes hegelianos en la humanidad como ciencia y el énfasis de Marx que pone en *La ideología Alemana* en la humanidad como individuos vivos reales (Ricoeur, 2001:110).

Para Ricoeur, en *La Ideología Alemana*, lo ideológico es lo imaginario como opuesto a lo real. En consecuencia, la definición de lo que es ideología depende de lo que sea realidad – clase o individuo- a la que se la opone. Además, la perspectiva de Marx ayuda a explicar su undécima tesis sobre Feuerbach: *Los filósofos sólo interpretaron el mundo de varias maneras; la cuestión es cambiarlo*. La interpretación es un proceso que se da dentro de la representación y por eso resulta ideológica en ese sentido. El problema está

en que antes de modificar las respuestas lo que debe modificarse es el modo de formular las preguntas, las preguntas deben ser desplazadas. A ningún filósofo se le ocurrió investigar la conexión existente entre la filosofía alemana con la realidad alemana.

Todas estas aclaratorias, presentadas por Ricoeur en relación a *La Ideología Alemana*, son el preámbulo que el autor hace a efecto de poder efectuar un examen de los conceptos básicos de *La Ideología Alemana*, que son fundamentales para el análisis de la ideología según los tres niveles planteados. Y que para efectos de la indagación del discurso de la gerencia como ideología también son importantes.

El primer concepto examinado por Ricoeur, es la palabra *material*: el término central es material que se opone siempre a ideal. Lo material y lo real son exactamente sinónimo, así como lo son lo ideal y lo imaginario. Cuando Marx dice que las premisas reales de las cuales parte son los individuos reales, su actividad y las condiciones materiales en que viven, ya están presentes las dos posibilidades de interpretar *La Ideología Alemana*. Las condiciones materiales son siempre condiciones para los individuos. La primera premisa de toda la historia humana, es la existencia de individuos humanos vivos. Para Ricoeur, Marx enriquece este papel al destacar la contribución realizada por los seres humanos a sus condiciones materiales. Al producir sus medios de subsistencia los hombres producen indirectamente

la vida material real. El tema central son todavía los seres humanos, pues, las condiciones materiales no pueden definirse sin una esfera de la actividad humana.

Desde esta perspectiva, existe una cierta reciprocidad entre actividad humana y dependencia humana. Los seres humanos obran para producir sus condiciones materiales, y por otro lado hay una dependencia con estas condiciones. Este concepto de la vida humana individual, es muy diferente del concepto metafísico y abstracto de una objetivación que luego queda alienada. El concepto de objetivación, es reemplazado por la noción de una vida individual que produce en condiciones que están ellas mismas dadas para esa actividad. Hay una relación entre el aspecto voluntario de la actividad y el aspecto involuntario de la condición.

El concepto de fuerzas productivas es importante porque introduce la historia en toda la argumentación. El papel de este concepto tiene fundamentales implicaciones para el concepto de ideología. El proceso de la historia siempre procede desde abajo y para Marx ese abajo es precisamente el desarrollo de las fuerzas productivas. La vida en general no tiene historia. Pero hay una historia de la producción humana.

Los modos de producción o relaciones de producción. La relación entre fuerzas productivas y los modos de producción es significativa porque

la interpretación estructuralista y antihumanista de Marx se basa fundamentalmente en esta interacción entre fuerzas y formas, entre fuerzas de producción y relaciones de producción. Las relaciones de producción son principalmente el marco jurídico, el sistema de propiedad, el sistema de salarios. Son, por lo tanto, las reglas sociales de conformidad con las cuales se desarrolla el proceso tecnológico. Ricoeur recuerda que Marx sostiene que la tecnología, que comprende sólo las fuerzas productivas, no puede caracterizarse como algo que exista por sí mismo ni en sí mismo; las fuerzas productivas no existen como tales en ninguna parte. Siempre están atrapadas dentro de un marco jurídico, de un Estado, etcétera. Por consiguiente, las fuerzas productivas y las formas están siempre interrelacionadas. Y el proceso de la historia es una evolución de dichas fuerzas y formas de producción.

El concepto de clase representa el modo de asociación el modo de unión, resultante de la interacción entre fuerzas y formas. Este concepto es fundamental para el análisis, en cuanto que el problema está en saber si la clase es el requisito último de la ideología. La estructura de clase corresponde a lo que la gente es y no a lo que se imagina, no a lo que piensa que ella es. Por eso, Ricoeur sostiene que esta estructura es una estructura ontológica, es un modo de ser que precede a la manera en que la gente se representa su situación. Y el concepto de individuos que operan es el soporte

del concepto de clase. La clase es una infraestructura, pero como modo de ser conjunto es también una actividad en ciertas condiciones.

El materialismo histórico (denominado así por el marxismo posterior), deriva de la descripción de la serie de condiciones materiales sin las cuales no habría historia. Destaca Ricoeur que para *La Ideología Alemana*, el materialismo histórico es la descripción de las condiciones materiales que dan una historia a la humanidad. El materialismo histórico es una manera de interpretar la vida humana sobre la base de las condiciones materiales de la actividad humana.

Aclara Ricoeur, que Marx resume la naturaleza del desarrollo histórico articulado por el materialismo histórico en tres puntos. El materialismo histórico incorpora primero la producción de los medios para satisfacer necesidades materiales humanas. El segundo elemento básico de importancia histórica surge sólo en la producción de nuevas necesidades. Únicamente hay historia del deseo, la propaganda y publicidad estimulan necesidades para vender más. Tercero el desarrollo histórico es la producción de la humanidad por medio de la familia. La estructura de la familia deriva de la historia de las necesidades como parte de la historia de la producción. Desde esta perspectiva marxista, Ricoeur, señala que la historia de la familia es que primero existe una célula económica que luego es destruida por la industria, etcétera. La familia es mantenida en la corriente de

las fuerzas productivas. ¿Se podría afirmar entonces que el materialismo histórico rompe completamente con los seres humanos, con la base humana? La respuesta de Ricoeur es negar esta posibilidad, si se tiene en cuenta, que por lo social entendemos la cooperación de varios individuos sin que importen cuáles sean las condiciones, la manera o el fin.

Afirma Ricoeur que para Marx, lo ideológico es lo que está reflejado mediante representaciones. Trátese de un mundo representativo opuesto al mundo histórico, este último tiene consistencia propia gracias a la actividad, a las condiciones de la actividad, a la historia de las necesidades, la historia de la producción. El concepto de realidad abarca todos los procesos que puedan designarse con la expresión de materialismo histórico. La ideología no se opone a la ciencia, como ocurre posteriormente con el materialismo histórico, sino se opone a la realidad. El problema de la ideología es sólo el que ella es representación y no praxis real. La línea divisoria está trazada, no entre lo falso y lo verdadero, sino entre lo real y la representación.

La conciencia no es un concepto del que debemos partir, sino es un concepto al que debemos llegar. Se establece después de planteada la producción de la vida material, la historia de las necesidades, la reproducción de la vida y la cooperación de los individuos en las entidades sociales. De manera que la conciencia no es causa, es efecto.

Ricoeur, considera que el lenguaje aparece como el cuerpo de la conciencia. Esto es lenguaje como discurso. Y destaca que la descripción que hace Marx del lenguaje no corresponde a una teoría de clases sino que pertenece a una antropología fundamental porque todos los seres humanos hablan y todos ellos tienen lenguaje.

El último concepto, tratado por Ricoeur, es el de la división del trabajo. Los otros conceptos enunciados conllevan a este concepto; en *La Ideología Alemana*, la división del trabajo ocupa el lugar de la alienación. Este concepto suministra el eslabón que une los conceptos antropológicos y las estructuras abstractas tales como clases y modos de producción, porque es en virtud de la división del trabajo como surgen las entidades objetivas. Por eso, sostiene, que este concepto desempeña el papel de la alienación y quizá se trate de la misma alienación con otro nombre.

Para Ricoeur el concepto de división del trabajo no tendría importancia, de no ser una fragmentación del ser humano. De no ser así, la división del trabajo sería un fenómeno meramente tecnológico: los hombres trabajan de maneras especiales y esas maneras especiales de trabajar forman parte del sistema de producción. Sin embargo, porque el trabajo es lo que la gente hace, su actividad es lo que se divide, lo que se descompone. La división del trabajo vista de este modo, es la fragmentación de la humanidad misma como un todo. Por lo tanto, este concepto debe

entenderse desde el punto de vista de la humanidad como un todo y sobre la base de la categoría de la totalidad.

1. Prescripciones Morales e Instrucciones Pragmáticas

La gerencia al construir sus propias verdades nos conduce a pensar que el pragmatismo en la administración está asociado al problema de la moralidad, prudencia y habilidad planteado por Kant en *Crítica de la Razón Práctica* (1974).

Para Kant todas las ciencias tienen una parte práctica que se compone de proposiciones, en las que se establece que es posible para nosotros un cierto fin, y de imperativos que indican cómo puede éste alcanzarse. Estos, según Kant, pueden ser denominados en general imperativos de habilidad. La cuestión no es aquí saber si el fin propuesto es ó no racional y bueno, sólo se trata de lo que es necesario hacer para alcanzarlo.

En este sentido, las prescripciones que sigue el gerente, que quiere maximizar las utilidades de la empresa, y los que sigue el envenenador, que desea matar a un hombre con seguridad, tienen para ambas igual valor en el sentido que les sirven igualmente para alcanzar perfectamente su fin.

A la habilidad, en la elección de los medios que pueden conducirnos al mayor bienestar posible, puede denominársele prudencia, tomando esta palabra en su sentido estricto. De tal manera, que el imperativo que se refiere a la elección de los medios propios para alcanzar la felicidad, es decir, el precepto de la prudencia, no es más que un imperativo hipotético: no ordena la acción de una manera absoluta, sino sólo como un medio para otro fin. Según Kant, por último, hay un imperativo, el categórico, que nos ordena inmediatamente una determinada conducta, sin tener por condición otro fin, respecto al cual no puede ser medido esa conducta. No concierne a la materia de la acción y a lo que ella debe resultar, sino a la forma y al principio de donde ella misma resulta, y lo esencialmente bueno que contiene reside en la intención, cualquiera que sea por otra parte su resultado.

Los imperativos de habilidad Kant los denomina técnicos, pragmáticos, los imperativos de la prudencia relativos a la prosperidad; y morales relativos a la libertad de la conducta en general.

Estas tres especies de imperativos, según Kant, obligan de diferente modo nuestra voluntad, resultando diferentes maneras de querer. De tal manera que podemos señalar que la gerencia excelente ha desplazado la aplicación de la moralidad, la prudencia por el uso de la habilidad. Pues, el que quiere un fin quiere también los medios indispensables y necesarios, que

están en su poder. Esto es lo que en definitiva hace la gerencia para lograr su éxito.

El pragmatismo en la administración está asociado al problema de la ética. En este sentido, Le Moüel, señala en *Crítica de la Eficacia*, que para Aristóteles, una proposición como *el fin justifica los medios*, o *lo eficaz es justo*, es inaceptable. Sencillamente, justificar la acción por su mera eficacia no es siquiera pensable. No porque la eficacia sea inmoral, sino porque no se le puede considerar como el fin del hombre, debido a que es preciso añadirle un complemento: se es eficaz para *algo*, y este algo es el objeto de indagación de la ética.

La ética se ocupa, no de los problemas concretos a resolver, sino de las maneras de conducirse en conformidad con ciertos valores. Si persigue objetivos prácticos, es en el sentido que las asociaciones tienen que ser consideradas en su obligada relación con valores que ellas respetan o recusan. Dicho de otra manera, hay una tajante contradicción entre el pragmatismo, para el que el *único* valor es el éxito instrumental de la acción.

Igual sucede si se adopta un simple punto de vista moral. En efecto, la moral se constituyó en la Antigüedad por oposición a la física, así como la ciencia de la naturaleza. La moral responde a la destinación verdadera del

hombre y afirma que toda acción libre y reflexiva supone que su fin sea tenido por válido, es decir, que supone una reflexión y una decisión moral.

Así, la moral aparece, en primer lugar y legítimamente, como el sistema de reglas que el hombre debe observar tanto en su vida personal como en su vida social. Vistos desde este ángulo, el problema moral y los problemas de la moral constituyen el centro de toda reflexión, dado que respecto a toda empresa humana, por desinteresada o neutra que se considere, habrá que preguntarse si se justifica o no, si es admisible o reprobable, si concuerda con los valores reconocidos o los contradice. Una acción o un carácter se califican por tanto de morales o inmorales, lo mismo que las reglas que consciente o inconscientemente se aplica en aquellos actos que expresan el carácter.

Por lo general, ambos términos, ética y moral, son utilizados indistintamente. Cierta tradición tiende a reservar el término moral para el análisis de los fenómenos morales concretos, y el término ética para el problema del fundamento de toda moral y para el estudio de los conceptos fundamentales. Savater opone ética / moral como opone lo individual a lo colectivo. En el Capítulo I se hizo alusión a esta distinción.

Confundir moral y ética, o derecho y ética, es un cómodo recurso para suprimir el libre albedrío del individuo. Es verdad que el orden social, con sus

leyes, reglas y normas, preexiste al individuo y constituye para él una situación de hecho. Pero reducir la ética a un conjunto de obligaciones exteriores abastecidas por fuerzas capaces de asegurar su ejecución o de sancionar su no observancia, es confundirla con el derecho o la moral. El derecho se distingue a su vez de la moral, porque está respaldada por la coacción legal-estatal. La noción de ética no se somete a reglas simplemente porque esté obligado o por temor a una sanción, sino porque cree en ellas y está convencido de su valor y de su legitimidad.

Para Le Moüel, la aparición de la noción de ética en la literatura gerencial es un signo de una falla en el sistema social. La urgencia por fundar una moral indica que el grupo social está ya dividido y que las contradicciones se hacen irresolubles. Contradicción de un sistema que, para funcionar, necesita legitimidad y adhesión y que cree ingenuamente en la posibilidad de lograr la adhesión de los individuos a ciertos valores, ayer a un proyecto de empresa, hoy a una ética empresarial. Y que, al hacerlo, niega una vez más el fundamento mismo de la persona: su libertad, su libre albedrío. Una ostensible paradoja de la empresa de hoy es constreñir, (a pesar que su discurso habla de participación), el libre albedrío de sus asalariados precisamente cuando más lo necesita para crear e innovar.

Sencillamente, como señala Mackie (1990), lo que ocurre es que la gente no va a medir los intereses de todos sus "prójimos" con el mismo

rasero que usa para medir sus propios intereses y objetivos específicos, ni va a medir tampoco con igualdad los intereses de aquellos que literalmente están en su proximidad.

Si la verdad en la administración queda determinada por su utilidad, habría que preguntarse por los beneficios que estas verdades producen; cuando observamos que decisiones tomadas por gerentes de distintas organizaciones son perjudiciales entre sí y para una sociedad determinada. Se afectan organizaciones, se afectan sociedades, más sin embargo la gerencia que toma una determinada decisión la asume como verdad, su verdad. Una suerte de relativismo, corriente filosófica que se asocia con el pragmatismo.

En relación a la vinculación verdad- utilidad, es preciso hacer mención a Mackie, quien señala que en el utilitarismo de los actos, cuando un agente tenga una elección entre dos o más cursos de acción (o inacción) el acto correcto, es decir, verdadero es aquel que produzca la mayor felicidad, no simplemente para el propio agente sino para todos los involucrados, lo que sería por completo impracticable, porque aun cuando se considere al utilitarismo como una moral en sentido propio, como una omniabarcante teoría de la conducta. En este caso, cuando la utilidad o la felicidad general se proponga como criterio inmediato para la acción correcta, ¿qué se intenta? ¿Qué cada agente mida la felicidad de todo lo que se relaciona con

su objetivo? Seguramente esto es pedir demasiado. En este sentido Mackie recuerda que el propio Mill lo concedía, y replicaba a la objeción diciendo que se confunde la regla de acción con su motivo y que la gran mayoría de las buenas acciones, no proponen beneficiar al mundo, sino a los individuos y los pensamientos del más virtuoso de los hombres no tienen por qué ir forzosamente más allá de las personas particulares implicadas, excepto en el caso que le resulte necesario para asegurarse que al beneficiarlas no está violando los derechos, es decir, las legítimas y autorizadas expectativas de cualquier persona.

Sin embargo, incluso en el caso que aceptemos esta aclaración y pensemos que el utilitarismo no proporciona el motivo sino únicamente un método de comprobación para determinar cuáles son las acciones correctas, es decir, verdaderas, la acusación de impracticabilidad para Mackie sigue en pie y nos señala que es *inútil* exigir que las acciones de la gente deban superar, ni siquiera de manera general, la prueba de ser capaces de maximizar la felicidad de todos, tanto si ésta es su motivación como si no lo es. Incluso en el seno de un pueblo o comunidad pequeña, es demasiado pedir que los esfuerzos de todos los miembros deban todos encaminarse a promover el bienestar de todos. Y a la escala de un Estado- nación una cooperación semejante ni siquiera se plantea, por no mencionar el caso en que ese “todos” deba entenderse como sinónimo de toda la especie humana,

incluyendo a sus miembros o posibles miembros futuros, y, quizá, también a todos los demás seres sintientes.

Desde la perspectiva, planteada por Mackie, se puede considerar que la gerencia asocia verdad con utilidad y propicia – como se señaló – una ética de la fantasía, una ética impracticable, que sólo se queda en el discurso promovido por la gerencia, haciendo más disonante y contradictorio la relación discurso- acción. Acción que está caracterizada por una serie de prescripciones pragmáticas.

La verdad según el pragmatismo no ha de concebirse como una copia fiel de una realidad inmutable. La verdad es relativa; es lo que se revela útil en función de los intereses de una forma de vida. Si los intereses cambian, lo que era verdad puede pasar a ser falso, es decir, no vital, incluso inviable. La verdad es instrumental y operatoria en función de objetivos y necesidades de los individuos, de las organizaciones y del medio que evolucionan.

Toda verdad es una ruta que se traza a través de la realidad; pero alguna de esas rutas les hubiéramos podido imprimir una dirección diferente si nuestra atención se hubiera orientado en un sentido diferente o si hubiéramos apuntado a otro tipo de realidad. Poseer pensamiento verdadero es, en rigor, poseer instrumentos preciosos para la acción (James, 2000: 81).

Recordemos que para James, la verdad no es una categoría situada fuera de la categoría práctica del bien. La verdad es una suerte de bien: es aquello cuyo uso resulta bueno para una forma de vida.

Para la gerencia, la cual, se empeña en establecer cómo producir y cómo obtener resultado, rechazando la pregunta del ¿por qué?, no es importante interrogarse sobre la verdad que sustenta sus decisiones en cuanto éstas sean útiles a sus propósitos de producción y alcanzar sus metas. Y como dice William James: *¿Qué importancia tiene una discusión sobre ideas filosóficas, que nunca ocasionan una diferencia apreciable en nuestra conducta? ¿Qué sirve llamarlas verdaderas o falsas cuando no producen diferencias en la práctica?* (p. 16).

Podría pensarse que la posición de los gerentes pragmatistas es análoga a la de los laicos que insisten en que la investigación en torno a la naturaleza o a la voluntad de Dios no nos lleva a ninguna parte. Dichos laicos no afirman exactamente que Dios no exista; no tienen claro lo que significaría afirmar su existencia y por consiguiente tampoco ven por qué negarla. Tampoco tienen una visión particularmente herética y estrambótica de Dios. Se contentan con dudar que tengamos que usar el vocabulario de la teología. De igual manera, los pragmatistas intentan una y otra vez encontrar la manera de formular observaciones antifilosóficas en un lenguaje no filosófico. Pues se enfrentan a un dilema: si su lenguaje es demasiado ajeno a la filosofía, demasiado <<literario>>, se les acusará de estar hablando de otra cosa; si es demasiado filosófico encarnará presupuestos platónicos que

imposibilitarán que el pragmatista formule la conclusión deseada. Por lo que el lenguaje de la gerencia se hace técnico.

James señala, que el pragmatismo alega en su defensa borrar la distinción trascendental / empírico poniendo en duda la presuposición común por la que establecerse una odiosa comparación entre ambos tipos de verdades.

Para el pragmatismo – y del mismo modo para la gerencia y sus prescripciones –, las oraciones verdaderas no lo son porque correspondan a la realidad, de modo que no hay por qué preocuparse de qué tipo de realidad, de haber alguna, corresponden a determinada oración; no hay por qué preocuparse de lo que la hace verdadera. Al igual que no hay necesidad de preguntarse, una vez que uno ha resuelto cómo debe actuar, si hay algo en la realidad que convierta esa acción en la acción correcta, porque la acción correcta queda determinada por su utilidad.

William James define a lo verdadero como: *el nombre de todo aquello cuya creencia demuestra ser beneficiosa, y además por razones definidas y señaladas (p.170)*. En opinión de James, verdadero se asemeja a bueno o a racional en cuanto a noción normativa, como un cumplimiento que se hace a las oraciones que también lo hacen. Para James, creer que la Verdad está *ahí fuera* cuadra – paradójicamente- a la perfección con la concepción platónica según la cual el Bien está *ahí fuera*. Para la gerencia la verdad está

en los resultados de sus acciones: en el incremento de sus ventas, de sus utilidades y en general de su eficacia, que son el resultado de la aplicación fiel de sus prescripciones pragmáticas.

2. Deformación: La Vida Vista como Gerencia

El análisis efectuado por Ricoeur del concepto de ideología como deformación, está centrado en su reflexión acerca de la concepción que tiene Marx sobre este término.

La ideología como deformación, estima que las ideas rectoras de una época están determinadas por las ideas expresadas por la clase dominante. Analizar el discurso de la gerencia, desde esta perspectiva, lleva a considerar las ideas rectoras que guían el discurso de la gerencia, y su traslado a la vida del trabajador, es decir, la vida vista como gerencia.

El concepto de clase gobernante es el puntal de una teoría de la ideología. De manera que desenmascarar una ideología es descubrir y poner de manifiesto la estructura de poder que está detrás de ella. Lo que está detrás de una ideología es, no un individuo, sino una estructura de la sociedad (Ricoeur, 2002: 127).

Detrás del discurso de la gerencia, no está el gerente, si bien el es el interlocutor del discurso. No es en el gerente como individuo que se debe indagar. Debe indagarse en la estructura de poder a la que representa, que no es otra que la sociedad capitalista. Por eso, todo el análisis del discurso

de la gerencia como una ideología se centra en el estudio de la sociedad capitalista. La clase gobernante, desde esta perspectiva es la que promueve las ideas rectoras de la sociedad. Es la que promueve el discurso de las empresas excelentes, elevando su supremacía.

La clase que es la fuerza material gobernante de la sociedad, es al mismo tiempo su fuerza intelectual, su fuerza rectora. El capitalismo, a través de sus grupos de poder instauro unas ideas con el propósito de controlar y dominar a la clase trabajadora. El capitalismo promueve el discurso de la gerencia. El texto *En Busca de la Excelencia*, ha sido promovido por el grupo de las empresas estudiadas, estas empresas eran la representación de las corporaciones con mayor poder económico en Estados Unidos, para la época.

La clase que tiene a su disposición los medios de la producción material tiene al mismo tiempo el control de los medios de producción mental. Es importante recordar que McKinsey & Co. financió la investigación y publicación del texto *En Busca de La Excelencia*, y que varias de las empresas que se mencionan como ejemplo de la excelencia (Dana, Hewlett-Packard, 3M, Boeing, Westinghouse, Emerson, Xerox, Citibank, General Electric, IBM) son clientes de McKinsey & Co.

Desde la perspectiva de la ideología como deformación, aparece la noción según la cual un interés dominante llega a convertirse en una idea dominante. A través del texto *En Busca de la Excelencia*, existe un interés por parte de la clase gobernante. Este es situar todo el funcionamiento, comportamiento de la sociedad, en especial el mundo del trabajo mediante la prescripción de ciertos patrones de conducta que garantizan el cumplimiento del máximo rendimiento de su inversión, a través de la fuerza laboral. El peso de la productividad se traslada al trabajador, que a partir de este momento tiene que actuar como hombre *excelente*. La eficacia del trabajador no es más que la expresión del pragmatismo en esta clase gobernante.

Las ideas rectoras no son más que la expresión ideal de las relaciones materiales dominantes. De ahí, la relación de las ideas que promueve el texto con los grupos económicos de interés. No es Peters y Waterman los interesados en la promoción de estas ideas, sino el grupo de empresas que representan, interesados en destronar la pujante industria japonesa, que surgía para la época (comienzos de la década de los 80). *Hay buenas noticias de Norteamérica. La práctica de la buena administración no es privilegio del Japón* (p. xx).

Detrás del discurso de las empresas o gerencia excelente, está la lucha por el poder de dos grandes grupos económicos Japón y Estados Unidos.

La conexión entre las relaciones materiales dominantes y las ideas rectoras y las ideas rectoras se convierte en el hilo conductor de la teoría de la ideología en el marxismo ortodoxo y se la interpreta cada vez más desde el punto de vista mecanicista y no desde el punto de vista de un proceso de legitimación, que en definitiva es también otra clase de procedimiento intelectual (Ricoeur: 2001: 128).

Esta conexión representa el argumento de asociar la ideología a entidades anónimas, que promueven las ideas rectoras a través del discurso de la gerencia.

Otro concepto asociado a la noción de la ideología como deformación, es la interacción existente entre fuerzas productivas y modos de producción (relaciones de producción). El desarrollo de las fuerzas productoras remite a una historia de las fuerzas de producción. A una historia de la producción humana. Se trata entonces de la historia del dominio capitalista en la creación de las fuerzas productoras a través de las empresas cuando se desarrollan, por ejemplo, nuevas tecnologías.

La historia de las fuerzas productivas, en relación a las empresas excelentes, también está asociado a los nuevos modos de producción y al conjunto de interacción que se da entre éstas y las nuevas formas o modos de producción; en éste sentido las relaciones de producción son: el marco jurídico, el sistema de propiedad, el sistema de remuneración y recompensas. Son, por lo tanto, las reglas sociales de conformidad con las

cuales se desarrolla el proceso tecnológico. Existe una estrecha interacción entre las fuerzas y las relaciones de producción.

Marx (1973) sostiene:

que la tecnología, que comprende sólo la fuerza productiva, no puede caracterizarse como algo que exista por sí mismo ni en sí mismo; las fuerzas productivas no existen como tales en ninguna parte. Siempre están atrapadas en un marco jurídico, de un Estado, etcétera. Por consiguiente, las fuerzas productivas y las formas están siempre en interacción. (p. 48)

En el marco de las empresas excelentes, si bien éstas quedan sujetas a los tradicionales marcos jurídicos que regulan la relación trabajador-empresario, surge una nueva racionalidad en este sentido que apunta a la instauración de unas nuevas normas de regulación de dichas relaciones. Cuando en el texto *En Busca de la Excelencia* se prescribe los ocho principios de la excelencia, se está estableciendo el conjunto de reglas sociales que permiten el desarrollo tecnológico. La eficacia del proceso tecno-productivo está garantizada a través del fiel cumplimiento de las reglas que derivan de los principios de la excelencia. La importancia a la calidad y el servicio sobresaliente son valores claramente establecidos en el discurso de la excelencia, pero como ya se dijo, en capítulo anterior, los valores se traducen en políticas y reglas que regulan el comportamiento de los trabajadores.

Al mismo tiempo que estos ocho principios se traducen en reglas que regulan las relaciones de producción y permiten el desarrollo tecnológico, es decir, a efectos de las empresas excelentes puedan alcanzar la eficacia de sus procesos productivos. Los sistemas de remuneración y recompensa funcionan como parte de ese conjunto de reglas sociales.

Es importante recordar que si bien en el texto no se señala de manera contundente la relación entre productividad y remuneración, esta idea se introduce una vez que en el tercer principio *El Hombre a la Espera de Motivación* establece el refuerzo positivo como mecanismo para recompensar la conducta deseada, y el octavo principio de la excelencia refiere a la productividad contando con el personal.

La división del trabajo, es otro aspecto evaluado dentro la tendencia estructuralista de la ideología. Cuando se considera a la gran industria actor histórico, la división del trabajo se presenta como un aspecto de la estructura industrial de clase; y se manifiesta también en la clase gobernante como la división del trabajo mental y trabajo material.

El concepto de clase también se traslada a lo interno de la empresa, ya no sólo se trata del empresario, industrial que gobierna con sus ideas y los trabajadores de la empresa que se ocupan de lo material. Sino que dentro de la misma estructura de clase de los trabajadores, surge una división del

trabajo (trabajo intelectual y material) que da origen a una nueva o especial clase dominante, representada por la gerencia, los “gerenciólogos”. Estos no sólo se encargan de difundir un discurso gerencial en el espacio laboral, sino que ponen en práctica en su vida personal las prescripciones de la gerencia.

La teoría administrativa ha insistido desde su comienzo, en la división del trabajo. Es común encontrar la clasificación entre trabajo intelectual y trabajo físico. De manera que dentro de esta clase una parte de ella, la intelectual, aparece como los pensadores de la clase, los que toman las decisiones, los ideólogos, que hacen su principal fuente de subsistencia del perfeccionamiento de las ilusiones que la clase tiene sobre sí misma.

En el texto *En Busca de la Excelencia*, también se promueve la división de clase. Cuando se exalta la presencia de los llamados *Campeones* (gerentes exitosos que actúan según el modelo), y los trabajadores comunes, simples << para emplear el mismo término de Peters y Waterman, sólo que la actitud de estos trabajadores, frente a las ideas de esta clase de *campeones*, es pasiva y receptiva porque en realidad ellos son los miembros activos de la clase, a los que les corresponde hacer funcionar operativamente la empresa. El tiempo de estos trabajadores está estructurado para el trabajo operativo, no para crear, innovar o desarrollar ideas sobre sí mismos.

Por otra parte la necesidad de la lucha política hace énfasis en el conflicto entre clases, no entre individuos. Por una parte, se sigue manteniendo el conflicto de clase planteado por la teoría marxista, entre la clase empresarial y los trabajadores. Pero así, como surge una nueva clase a lo interno de la industria, específicamente entre los mismos trabajadores, surge el conflicto dentro la mismos trabajadores como clase, es decir, entre gerentes y trabajadores. En este sentido se puede describir el conflicto inicialmente entre el capital y el trabajo, y entre los gerentes como defensores asalariados del capital y los trabajadores subordinados a estos.

El conflicto entre la misma clase se manifiesta entre los mismos gerentes quienes compiten por ser considerados máximos representantes de la eficacia de la empresa. En este sentido, el texto *En Busca de la Excelencia*, plantea la competencia entre los llamados campeones, como un factor primordial para garantizar el éxito de la empresa. Se origina una resistencia no sólo en las relaciones productivas, sino también en el sistema de ideas injertado en esas estructuras. El conflicto individual queda desplazado por el conflicto entre las clases, lo que acentúa la lucha entre las clases.

Dejando a un lado la interpretación objetiva de la ideología, para acercar el análisis del discurso de la gerencia a un perspectiva ideológica que considere a los individuos reales situados en sus condiciones como la

base última, es conveniente retomar la afirmación de Marx: Las ideas de la clase gobernante son en cada época las ideas rectoras, es decir, la clase que es la fuerza material gobernante de la sociedad es al propio tiempo su fuerza intelectual rectora. Permite también, asociar la necesidad que tiene la clase gobernante por alcanzar sus propios intereses, con la necesidad de representar sus propios intereses como comunes.

En este sentido la idea de éxito, eficacia, excelencia exaltadas en el texto *En Busca de la Excelencia*, son representadas como ideas universales, y válidas. Lo que se produce aquí es un proceso de idealización, puesto que estas ideas vinculadas con los intereses de los grandes capitalistas norteamericanos, que ven en peligro su dominio capitalista, frente al surgimiento de las grandes empresas japonesas. Esto implica que se procure un proceso de legitimación de estas ideas, de este discurso que aspira a la aceptación del resto de la sociedad. Que implica un esfuerzo en la transposición de intereses particulares a intereses universales. Que haría necesario interpretar la relación entre un interés y su expresión en ideas, que implicaría considerar la noción de motivo y el papel de los agentes individuales que tienen motivos. Pero la legitimación del discurso será discutida en el siguiente punto de este capítulo.

Por otra parte analizar, el concepto de clase como una categoría última, hace centrar la atención a la vinculación existente entre clase e

individuo. La clase está conformada por individuos, y desde esta perspectiva las verdaderas víctimas de la división del trabajo en la clase son los individuos. Los individuos poseen poderes personales que se transforman en poderes materiales. Las clases y la división del trabajo son manifestaciones de esos poderes materiales que constituyen la transformación de nuestro poder personal. La idea de poder personal es puesta en primer plano.

Esta idea de poder personal, analizada desde el discurso de la gerencia se puede encontrar cuando se exalta el individualismo como uno de los valores de la gerencia contemporánea, como se aprecia en el texto *En Busca de la Excelencia*, en el análisis arqueológico presentado en el capítulo anterior.

Por otra parte, la división del trabajo es compleja por no sólo divide a la clase, al clasificar a los trabajadores en las categorías de trabajadores intelectuales y operativos (en el caso de la división dada entre los mismos trabajadores), sino que divide a cada trabajador en dos partes: una parte es su vida interior y la otra lo que aporta a la sociedad, a la clase.

La división entre el individuo personal y el individuo de la clase aparece sólo con el surgimiento de la clase. Pero en este punto es necesario resaltar la ambigüedad que se da en la gerencia contemporánea, cuando si bien esta división se da, cada día la empresa exige que esa división de individuo personal e individuo de clase se acorte, una vez que las exigencias

de cumplimiento del papel de individuo de clase es mayor. No sólo el tiempo dedicado a la empresa como individuo de clase es mayor, sino que el comportamiento del individuo personal se acerca más al patrón o modelo de individuo de clase. Hoy se exige que el hombre sea gerente en todos los escenarios de su vida en sociedad.

La exaltación del individualismo por una parte, y las exigencias de cumplimiento del rol de individuo de clase, en especial la de gerente, hace pensar en una nueva racionalidad que apunta por una parte al desarrollo de un gerente individualista. Por la otra, un individuo personal cuyo proceso de liberación o independencia se aleja, pues está atado al poder de la empresa. La reafirmación del individuo personal es desplazada por el individuo de clase, pero disimulada a través de la exaltación de un individualismo ejercido también en el plano laboral. Si bien se da prominencia al individuo, bien sea porque se convierten en individuos abstractos, es al individuo de clase al que se le da prominencia.

Marx caracteriza la abstracción del individuo de todo condicionamiento social al insistir en la subordinación del individuo a la división del trabajo. Ricoeur señala que la división del trabajo cumple el mismo papel que la alienación porque tiene la misma estructura, sólo que ya no es expresada en el lenguaje de la conciencia; ahora está en el lenguaje de la vida.

Lejos de ser una mera actividad económica, el trabajo es la actividad existencial del hombre, no un medio para mantener su vida, sino para desarrollar su naturaleza universal.

Gouldner (1973) afirma que la concepción de Marx del utilitarismo como ideología burguesa, señala que aunque la burguesía habla de utilidad, quiere significar en realidad beneficio. La burguesía no produce lo que en verdad es útil, sino lo que rinde beneficios. Para Marx, el utilitarismo es, en gran medida, egoísmo individual, o su moderno disfraz. Por lo tanto, no generaliza su crítica a todas las formas de utilitarismo, sino que la centra en la forma burguesa. Tiempo después Marx fue asociado a cierto utilitarismo social.

El discurso de la gerencia analizado desde el nivel de la ideología como deformación, considera la noción de una clase dominante que promueve un discurso. El discurso de la gerencia representa una ideología desde la perspectiva analizada. Las ideas rectoras en este sentido están dirigidas a instaurar una racionalidad en torno a la gerencia que no se separa de una concepción utilitarista- pragmática que va más allá que los espacios de la empresa. La vida misma es vista como gerencia. En eso han contribuido las numerosas publicaciones sobre cómo gerenciar nuestra vida que han sido mercadeadas en los últimos años. Tal vez, aquí es donde se

pueda aplicar con mayor exactitud el concepto de imagen invertida. La gerencia no es sólo para el trabajo, es la vida misma.

Las ideas de eficacia, éxito, excelencia, simplificación, reduccionismo, algunas de éstas expresadas no sólo en las teorías administrativas clásicas, sino de una manera más contundente en el texto emblemático para la administración en los últimos 24 años: *En Busca de la Excelencia*, considerado por muchos, como la última teoría administrativa, expresan ideas que manifiestan la esencia de estas dos corrientes, por cuanto, el interés de las ideas rectoras ahí señaladas apuntan a lograr los intereses en términos del análisis planteado, de la clase dominante: el capitalista dueño de la empresa.

Los trabajadores quedan subordinados al cumplimiento de las prescripciones de las empresas excelentes. Y el trabajo en lugar de un medio de liberación se convierte en un mecanismo de subordinación. Lo que se supone debe liberar crea mayor dependencia y ejerce poder en el individuo.

El análisis del discurso de la gerencia como ideología como deformación, lleva también a contemplar ésta última en función a la ciencia. Ricoeur en su intento de presentar una interpretación más amplia sobre la ideología, hace una indagación sobre la postura de Althusser, cuando éste señala que la ideología se opone a la ciencia. No se trata aquí de analizar la

postura de Ricoeur en relación a Althusser, ni la de Althusser, sólo que al igual que con Marx se hace uso de ciertos elementos de estos análisis, a fin de integrarlos a una crítica de la ideología de la gerencia más integrada, y que tal como se anunció en la metodología toma como punto de partida la propuesta de Ricoeur.

El cambio producido en la teoría marxista puede resumirse en tres aspectos fundamentales. Primero, desde la perspectiva Althusseriana la ideología ya no tiene que ver con la realidad sino que se opone a la ciencia, es decir, no se opone al proceso vital práctico, sino a la ciencia. La ciencia es aquí más una teoría fundamental, es conocimiento fundamental. Althusser intenta dejar a un lado la distinción entre ciencia proletaria y ciencia burguesa y centra su atención y prefiere hablar de la ciencia como conocimiento fundamental.

Segundo, como Althusser afirma que la ideología es el polo opuesto de la ciencia y de la base real, se la sitúa también en oposición al materialismo histórico. La oposición está implícita en la naturaleza misma del contraste: si uno no es un material histórico, luego es un idealista.

El tercer cambio producido en la teoría marxista, afirma que la relación existente entre la base real y la ideología llega a expresarse en el lenguaje de la metáfora fundamental de un edificio con base y pisos, es decir,

existe una relación entre infraestructura y superestructura regida por una compleja interacción que tiene dos aspectos: Por un lado existe una relación causal, que la superestructura está determinada por la infraestructura. Pero, por otro lado la superestructura tiene una relativa autonomía, y hasta tiene la posibilidad de reaccionar y afectar la base. Aquí está presente el concepto de acción recíproca. Pero esta interpretación es analizada a través de Weber, por cuanto este permite a efectos de la crítica a la gerencia planteada un mejor análisis de la legitimidad de un sistema de poder, es decir, la explicación se hace desde el marco de la motivación que de la causalidad.

En la ruptura entre ciencia e ideología, lo que caracteriza fundamentalmente a la ideología es su incapacidad de expresarse en su propia teoría. La ideología sistemática de una manera tal que no puede dar cuenta de sí misma. Le es imposible dar explicación de su propio pensamiento. El desplazamiento de esta ruptura del discurso de la gerencia como ideología, lleva a considerar que gerencia, no es una ciencia. En el análisis de la arqueología de la gerencia se afirmó que ésta puede ser considerada como una teoría con pretensión de ciencia. A la gerencia contemporánea le es difícil explicar sus ideas que, por una parte, dicen reconocer el valor del hombre en términos de su humanidad, la exaltación del enfoque de las relaciones humanas en el trabajo. Y por la otra, la vital importancia que se da al pragmatismo y al utilitarismo cuando se afirma que

la eficacia y el éxito de la empresa es el objetivo fundamental de la misma. Existe una contradicción entre sus dos afirmaciones, de ahí tal vez el privilegio del reduccionismo, lo práctico y el rechazo por lo teórico.

Por otra parte, considerando el análisis que hace Sasso (1975) en relación a la fundamentación de la ciencia según Althusser. El error empirista en la ideología consiste en pretender que el objeto del conocimiento científico es algo *ya dado* de antemano, que el saber es un discurso que describe *hechos que están ahí*. En este caso, además, el error consiste en creer que para obtener el rango de ciencia basta con operar sobre un campo homogéneo susceptible de ser cuantificado.

El empirismo de la gerencia en su pretensión de asumir como verdad las ideas de eficacia, éxito, , no se ocupa de la explicación científica de estas *verdades*. Estas son *verdades* dadas de antemano, cuya verdad queda *demostrada* en la cuantificación de sus resultados económicos, financieros. Es el mismo empirismo que rechaza la teoría en privilegio a la práctica. En el capítulo anterior se citó a Peters y Waterman cuando estos señalan en prefacio del Texto *En Busca de la Excelencia*: los capítulos tres y cuatro pueden parecer aterradores porque están dedicados a la teoría. El lector puede saltarlos. (p. XI)

La creencia en la existencia de una relación directa entre la ciencia y los hechos, conduce a este desden por la teoría, puesto que el empirista cree que opera sobre seguro, se ahorra el trabajo de analizar los conceptos que emplea, su campo es la acción. Y en esto la ideología estudiada desde su oposición a la ciencia es utilitarista y pragmática.

El pragmatismo en la gerencia, procura conseguir una garantía de hecho: éxito de la práctica que constituye el único contenido asignable a lo que se llama criterio de la práctica. Se sirve una garantía, que es el índice irrefutable de la respuesta y de la pregunta ideológica. Existe una complicidad entre idealismo y empirismo, y entre gerencia e ideología. El pragmatismo en el discurso de la gerencia al imaginar el conocimiento como producto de la práctica olvida la especificidad del saber.

El saber de la gerencia es un saber que no logra pasar el umbral de la científicidad, se queda en la pretensión ilusoria de dominar los hechos. Althusser sostiene que la ideología posee una realidad propia: la realidad de lo ilusorio. Aunque es necesario recordar que Althusser no pudo seguir el camino de Foucault, en cuanto no hay una racionalidad general, sino distintas formas de configurar el saber. Pero al mismo tiempo es preciso recordar también que Foucault (como se discutió en el capítulo anterior) señala que si bien la ciencia está constituida por el saber, existen saberes que no logran atravesar el umbral de la científicidad, este es el caso de

administración o gerencia. En este sentido se podría afirmar que la gerencia es ideología.

3. La Legitimación por la Eficacia

Aquí el punto de discusión se refiere a la relación que hay entre ideología y dominación, y cómo la legitimación se logra a través de la eficacia. De nuevo es necesario retomar la afirmación del marxismo que señala que las ideas rectoras de una época son las ideas de una clase dominante. El análisis de la legitimación de la ideología, hace uso de algunos aspectos desarrollados por Max Weber, *Economía y Sociedad*, especialmente en lo referente a la relación entre autoridad y dominación. La alternativa que propone Weber es un modelo de motivación contrario a la perspectiva mecanicista que podría atribuírsele al marxismo ortodoxo cuando examina la reacción infraestructura y supraestructura.

Weber introduce el concepto crítico de legitimidad y trata la conjunción entre pretensiones de legitimidad y creencias en la legitimidad; un nexo que presta apoyo a un sistema de autoridad.

De acuerdo a Weber (1974) debe entenderse por *dominación*, la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (o para toda clase de mandatos). No es, por tanto, toda especie de probabilidad de ejercer poder sobre otros hombres. En el caso concreto de esta dominación (autoridad), en el sentido indicado, puede

descansar en los más diversos motivos de sumisión: desde la habituación inconsciente hasta ser consideraciones puramente racionales con arreglos a fines. Un determinado mínimo de voluntad de obediencia, o sea de interés (externo o interno) en obedecer, es esencial en toda relación auténtica de autoridad.

La autoridad en la gerencia, es vista como medio para lograr la eficacia, y con ella la legitimidad, es decir, en la medida que la autoridad sea más eficaz en esa medida se legitima.

Un análisis del discurso de la gerencia contemporánea tomando como eje rector los planteamientos señalados, expresa las siguientes consideraciones.

En el sistema de reglas se puede encontrar tres aspectos que son ideológicos. El primero: el hecho, que la autoridad legal requiera de la creencia de sus súbditos confirma que la autoridad se comprende mejor en el marco de la motivación. Esto para Ricoeur tiene una significación positiva de la ideología. En este punto es importante recordar, que si bien el modelo burocrático puro no se da en toda su extensión en las empresas contemporáneas, éstas a pesar de las críticas mantienen, a lo interno, varios de los elementos señalados por Weber en cuanto a la organización *ideal*.

La empresa cualquiera sea su naturaleza, mantiene un sistema formal de reglamentación, una autoridad formal. Es común asociar este sistema normal de reglamentación a los fines y planes de la empresa. Insistentemente se ha mantenido la idea que políticas y reglas son producto de los objetivos de la organización, esta relación indiscutiblemente es utilitarista y pragmática. Pero desde esta primera consideración, donde la autoridad legal requiere de la creencia de otro, es necesario indagar cómo la ideología está presente en las creencias como apoyo a esa autoridad. Aquí de nuevo, es necesario reconocer que en todas las empresa hay un sistema de creencias, bien también formalmente establecido a través de los valores que promueve la organización; o por el contrario éste es informal, producto de las subjetividades e intersubjetividades no establecidas como válidas por la empresa, pero que de algún modo tienen su impacto en ésta.

Las empresas al establecer el sistema de valores establece formalmente el sistema de creencias. En este sentido, las empresas excelentes promueven un conjunto de valores que tienen como propósito garantizar la creencia en una ideología de la excelencia, la eficacia y en el éxito. Pero, al mismo tiempo, lo que se está es tratando de legitimar la autoridad de la gerencia que a través de sus acciones conduce y toma decisiones con respecto a los trabajadores y a la empresa en general.

En el fondo, y está afirmación es mía, existe una formalidad en el mismo sistema de creencias, por lo que la legitimación a pesar de las motivaciones, sigue siendo un problema formal; sino preguntemos qué pasa cuando los trabajadores no comparten o están de acuerdo con las reglas. Se crean conflictos que pueden originar el despido de los trabajadores.

En el texto *En Busca de la Excelencia*. Está construido sobre la base de ocho principios. Recordemos: disposición a la acción, acercamiento al cliente, autonomía e iniciativa, contacto con el personal, valores claves y movilización programada, dedicación a lo que sólo sabemos hacer, estructura sencilla y personal reducido, centralización y descentralización simultánea.

En el capítulo nueve el texto citado, presenta el contenido específico de las creencias predominantes en las empresas excelentes:

- (1) Creer que somos los mejores
- (2) Creer en la importancia de los detalles de ejecución, en cumplir bien cada aspecto de la tarea cotidiana.
- (3) Creer en la importancia de las personas como individuo.
- (4) Creer en la calidad y el servicio sobresalientes.
- (5) Creer que la mayoría de las personas en la organización deben ser innovadoras.

(6) Creer en la importancia de la informalidad para mejorar las comunicaciones

(7) Creer explícitamente en la importancia de las utilidades y el crecimiento económico y reconocerlos (p.265).

Todo el contenido de estos valores es ideológico, corresponden a una ideología, la ideología de las empresas excelentes, y desde la perspectiva de Ricoeur ayudan a legitimar la autoridad de la gerencia.

Un segundo aspecto ideológico más negativo de un sistema de reglas, a juicio de Ricoeur, es el hecho:

...que cualquier sistema de formalización puede ser fingido y esto puede servir para encubrir las prácticas reales de una organización. Deberíamos medir las prácticas reales de una autoridad cotejándolo con el sistema declarado, pero Weber no dice nada sobre este problema. No podemos dar por sentada la declaración de un sistema de poder según la cual ese sistema se funda en una serie determinadas de reglas (2001: 231).

La discrepancia o incongruencia entre las reglas declaradas y las prácticas del sistema, es decir, entre lo que se dice que son las reglas y qué se hace o acción, es el problema. Pero ¿dónde está el componente ideológico? Ricoeur sostiene, que una forma dada de autoridad puede satisfacer en apariencia los criterios de Weber para emplear una forma más eficiente otra clase de poder. Y remite al ejemplo, empleado por Marx, en relación al uso contractual para encubrir la verdadera relación salarial de

capital y trabajo. El modelo del contrato sostiene que la relación entre el trabajador y el empleador ya no es una relación de esclavo y amo porque ambas partes son jurídicamente iguales: una suministra trabajo, la otra suministra dinero. La estructura formal del contrato oculta la naturaleza de la relación de fuerzas subyacentes. Hay todo un enmascaramiento en este sentido. El punto central está en la utilización de la ideología por parte de un sistema formal al servicio de un curso legal que en realidad encubre una clase diferente de curso.

En las empresas, la situación descrita es recurrente. Se establecen unas reglas que corresponden a una ideología determinada, en el caso de las empresas excelentes, esta ideología se podría llamar ideología del éxito, de la eficacia. Sin embargo, son los mismos gerentes, jefes, representantes de la autoridad, los mismos que exaltan el cumplimiento de estas reglas las que las transgreden. Por otra parte, y aquí la noción de encubrimiento; cuando se establece toda una reglamentación dirigida a fomentar la excelencia a través del apoyo y consideración de la gente, lo que en el fondo se está estableciendo es que la responsabilidad de la productividad está en el esfuerzo de los trabajadores. Lo importante es la productividad no los trabajadores. Esta noción de encubrimiento es pragmática, el fin justifica los medios.

Una tercera fuente de ideología la expone Ricoeur, cuando señala que la ideología puede encontrarse en la defensa misma del formalismo. La creencia en el formalismo se ha profundizado desde los tiempos de Weber, a pesar del rechazo que se muestra en estos tiempos hacia la organización burocrática. La despersonalización de todas las relaciones burocráticas servía para proteger los derechos del individuo, alegando fiel cumplimiento a las reglas de la organización. En relación a esto, Ricoeur alega que Weber al prestar toda la atención a los medios de un sistema, éste pierde de vista sus metas y las creencias subyacentes que lo sustentan. Centrando todo el interés en los instrumentos burocráticos.

Weber se ocupa del trabajo administrativo y de las reglas que empleará en el ejercicio de su autoridad. Para Ricoeur, es esta preferencia de Weber hacia el tipo más racional de la autoridad, la que no le permite plantear el problema de la ideología. Una burocracia tiene una jerarquía claramente definida; un sistema de selección, reclutamiento, promoción y transferencia de los funcionarios público; áreas de competencia delimitada; reglas y normas estandarizadas; las políticas y actos administrativos escrito. Ninguna de estas reglas tiene que ver con las creencias. Para Ricoeur, Weber no toma en cuenta que esta descripción de la burocracia, entendida como la organización más racional y como la mejor forma de organizar, es ella misma una creencia.

Líneas atrás se afirmó, que las empresas contemporáneas a pesar de criticar la organización burocrática, seguía empleando varios de sus principios. La formalización de la jerarquía y el establecimiento de reglas son unos de estos principios. La defensa de formalización no desaparece en ningún momento. Pero el punto clave está, si por una parte, se considera que Weber no toma en cuenta las creencias por centrar su interés en los instrumentos burocráticos; y por la otra, que la misma idea de considerar la burocracia modelo de organización ideal, es en sí una creencia. Quiere decir, que la creencia forma parte de la formalización. No es que Weber se olvide de la creencia, sino que esta es la formalización misma. Esta interpretación se distancia de Ricoeur, quien afirma que Weber abandona la motivación y no considera la creencia.

El punto central, de la ideología concebida como legitimación – desde la perspectiva del sistema de burocratización Weberiano- es la pretensión a la legitimidad formulada por las distintas formas de autoridad.

En la empresa existen grupos formales, designados por la estructura de la organización. La jerarquía establecida marca la distancia entre clase gobernante, es decir, entre gerentes, jefes, y subordinados. Los líderes formales (gerentes) luchan por lograr la legitimación de su autoridad a través de la creencia de los miembros del grupo hacia esta autoridad.

En el orden de lo señalado, el punto central está en la creencia hacia determinados valores o supuestos expresados en torno a la gerencia. Es la convicción o las creencias en las ideas la que facilita la legitimación siempre y cuando ellas sean una garantía de la eficacia. Cuando se insiste, en la identificación de los valores que promueve las empresas excelentes se busca legitimar este discurso como ideología, y al mismo tiempo legitimar la autoridad de la clase gobernante, la clase gerencial.

El interés de la clase está puesto en la legitimación de autoridad, y en consecuencia del poder que representa los gerentes como clase gobernante. El discurso funciona como uno de los medios para motorizar y promover esta legitimación. En el punto siguiente se discute algunos elementos asociados a la ideología como integración, los cuales están relacionados con la conversación como puente que procura una integración de los miembros de un grupo por medio de la ideología.

4. Integración de los Individuos: Los Hombres de Éxito.

Para Ricoeur estudiar la ideología concebida como integración es ubicar la discusión a un nivel de simbolización, algo que puede ser deformado y algo en que se verifica el proceso de legitimación. La actitud principal es la conversación. La conversación es una actitud interpretativa,

positiva, que plantea el reconocimiento de los valores sobre la base de lo que ese grupo entiende por tales valores.

Ricoeur, toma como eje central para la discusión el texto publicado por Clifford Geertz *La Interpretación de las Culturas*. Es importante aclarar, que existe cierta coincidencia entre Weber y Geertz, pues ambos persiguen la legitimación de la ideología. Ricoeur destaca sobre Geertz lo siguiente:

El análisis de Geertz compara la ideología con los recursos retóricos del discurso. Geertz, relaciona el análisis no sólo con la semiología en el sentido amplio del vocablo, sino con la parte de la semiología que trata con los recursos retóricos que no tienen necesariamente el propósito de engañarnos o de engañar a los demás. La posibilidad que la retórica pueda ser integradora y no necesariamente deformadora abre la posibilidad de lograr la integración a través de la retórica, a través del discurso.

Al transformar la manera en que se construye el concepto de ideología, se subraya la mediación simbólica de la acción, el hecho que no hay ninguna acción simbólica que no esté ya simbólicamente determinada. En consecuencia, ya no se puede decir que la ideología es tan sólo una clase de superestructura. Aquí desaparece la distinción entre superestructura e infraestructura, porque los sistemas simbólicos pertenecen ya a la infraestructura, a la constitución básica del ser humano. El único aspecto del

concepto de superestructura que se mantiene es el hecho que lo simbólico es extrínseco.

La correlación que existe entre ideología y retórica es positiva porque la ideología es, no la deformación de la comunicación, sino la retórica de la comunicación básica. Existe una retórica de la comunicación básica porque no se puede excluir del lenguaje los recursos retóricos; éstos constituyen una parte intrínseca del lenguaje corriente. En su función integradora, la ideología es básica e ineluctable.

La integración sin confrontación es preideológica. Pero resulta interesante hallar, entre las posibilidades de una función deformadora una función legitimante y, por debajo de esta función legitimante, una función integradora.

Como observa Geertz, la ideología se refiere siempre en última instancia al poder. En virtud de la construcción de ideologías, de imágenes esquemáticas del orden social, el hombre puede convertirse en animal político. La función de la ideología, consiste en hacer posible una entidad política autónoma al proveer conceptos llenos de autoridad que le den sentido al suministrar imágenes persuasivas por medio de las cuales pueda captársela sensatamente.

El interés de Geertz no es el de eliminar el concepto de ideología como expresión de intereses o tensiones. El concepto de integración tiene que ver con la amenaza de la falta de identidad, Lo que teme un grupo es no ser ya capaz de identificarse a causa de la crisis y confusiones que provocan la tensión.

La ideología sustenta la integración de un grupo no sólo en el espacio sino también en el tiempo. La ideología funciona no sólo en la dimensión sincrónica sino también en la dimensión diacrónica. El recuerdo de los padres y los hechos que fundaron un grupo es un acto fundamentalmente ideológico. Se trata de la repetición de los orígenes. Con esta repetición comienzan todos los procesos ideológicos en el sentido patológico porque una segunda celebración tiene ya el carácter de una reificación. La celebración se convierte en un recurso que el sistema de poder emplea para conservar su poder.

Analizar la ideología como proceso integrador, es considerar la ideología como sistema cultural que promueve la idea de los hombres de "Éxito". Las líneas siguientes están dedicadas a indagar sobre esta noción en el marco de la gerencia.

Las empresas excelentes tienen una filosofía muy arraigada que dice: "respetemos al individuo", convirtamos a las personas en ganadores",

permitamos que descuellen”, “tratemos a las personas como adultos”. En el capítulo tres *El hombre a la Espera Motivación*, encontramos enunciados que exaltan esta filosofía.

Todos somos egocéntricos, pendientes del menor cumplido y, generalmente nos gusta considerarnos triunfadores....la acción habla más que la palabra (p.55, 56).

La enseñanza que tan claramente se deriva de los estudios que hemos realizado, es que nos gusta considerarnos ganadores. La lección que las compañías excelentes nos enseñan es que nada nos impide concebir sistemas que continuamente refuercen esta noción: *ellas tratan a sus empleados como ganadores (p. 57)*.

Un gran investigador del proceso estratégico, James Brian Quinn, habla del papel del líder en el desarrollo de la estrategia y lo que dice no tiene nada que ver con un proceso mecánico que le dé la prioridad al análisis. Elabora una larga lista de las principales tareas de la dirección: mejorar la comprensión, cimentar el conocimiento, cambiar los símbolos, legitimar los nuevos puntos de vista, hacer cambios de tácticas y contrarrestar soluciones parciales, ampliar el apoyo político, vencer la oposición, crear y estructurar la flexibilidad, lanzar globos de ensayos y esperar sistemáticamente, crear bolsas de compromisos, cristalizar la concentración, manejar las coaliciones y formalizar el compromiso (dar poderes a los campeones). El papel del líder es, entonces, orquestar y calificar: tomar lo que puede obtenerse en forma de acción y darle forma- generalmente después del hecho- transformándolo en un compromiso duradero hacia una nueva vía estratégica. En otras palabras: *le da un sentido a la acción (p.72, 73)*.

...parece que las compañías sobresalientes se aprovechan de otra necesidad muy humana: la necesidad de controlar

nuestro propio destino. Así como estamos dispuestos a someternos a las instituciones que dan sentido a nuestra vida y nos dan seguridad, también necesitamos autodeterminación...Los psicólogos estudian la necesidad de la autodeterminación en el terreno que llaman "ilusión o delirio de control". En otros términos, si las personas creen que tienen un control, así sea pequeño, sobre sus destinos, perseverarán en sus tareas, tendrán un triunfo mayor y se comprometerán más (p.78).

El líder de la transformaciónSe interesa en las artes del pedagogo, del mentor, del lingüista para convertirse en el que forma valores, los sentidos, el modelo.(p. 80).

...El líder es primordialmente un experto en la promoción y protección de valores (p. 82).

Es necesario recordar que la atribución de una *cultura* a una empresa u organización es un fenómeno reciente, a pesar de su existencia. La expresión *cultura empresarial* o *cultura organizacional* apareció por primera vez de manera casual en la literatura anglosajona de la década de 1960 como sinónimo de *clima*, el equivalente *cultura corporativa*, acuñado en la década de 1970, ganó popularidad tras la publicación con ese mismo título de un texto de Terrence Deal y Allan Kennedy, aparecida en Estados Unidos en 1982. Se hizo de uso común tras el éxito del libro de Peters y Waterman *En Busca de la Excelencia*, que apareció en el mismo año. Desde entonces ha florecido, el campo de la administración, una bibliografía abundante sobre el tema, que también han alcanzado otras áreas del lenguaje.

Peters y Waterman escribieron al respecto:

Sin excepción, el predominio y coherencia de la cultura han demostrado ser una cualidad esencial de las empresas sobresalientes. Además, cuando más fuerte fuera esa cultura y más orientada estuviera hacia el mercado, menos necesidad habría de manuales de normas, organigramas o procedimientos y normas detalladas. En estas empresas, todos saben lo que tienen que hacer en la mayoría de las situaciones porque el corto número de valores orientativos está más claro que el agua. (p. 86).

De acuerdo a lo citado, la cultura se utiliza como factor o *instrumento* para legitimar la ideología. Se desplaza el énfasis por los reglamentos y procedimientos descritos propuestos por la organización burocratizada - sin desaparecer de un todo- por un corto número de valores que legitiman la autoridad y constituyen la ideología común compartida por los miembros de las empresas excelentes. Por otra parte, se observa que el reduccionismo pragmático está presente también en el número de valores que conforman la cultura de la organización.

Recordemos, que Peters y Waterman (1985), señalan que el contenido específico de las creencias predominantes en las empresas excelentes es limitado, pues abarca sólo unos cuantos valores básicos:

- (1) Creer que somos los mejores
- (2) Creer en la importancia de los detalles de ejecución, en cumplir bien cada aspecto de la tarea cotidiana.
- (3) Creer en la importancia de las personas como individuos.

- (4) Creer en la calidad y el servicio sobresalientes.
- (5) Creer que la mayoría de las personas en la organización deben ser innovadoras.
- (6) Creer en la importancia de la informalidad para mejorar las comunicaciones.
- (7) Creer explícitamente en la importancia de las utilidades y el crecimiento económico y reconocerlos (p.265).

Esta cita, enfatiza el carácter pragmatista y reduccionista de estos valores que conforman la cultura de las empresas excelentes. Estos *pocos valores*, como lo señalaran Peters y Waterman permiten un mejor control de las actividades y está asociado a la idea de disciplina que se discutió en el capítulo anterior.

Quando observamos a McDonald's o a casi cualquiera de las empresas excelentes, encontramos que la autonomía es producto de la disciplina. La disciplina (algunos valores compartidos) da el marco de referencia...(p. 299).

Las organizaciones con culturas *fuertes* en el sentido de la cita de Peters y Waterman provocan reacciones positivas en algunas personas y negativas en otras. La actitud hacia las culturas organizativas fuertes está parcialmente afectada por elementos de la cultura nacional.

La cultura IBM, una de las compañías con mayor grado de excelencia para Peters y Waterman, fue descrita con consternación por el destacado psicólogo social francés Max Pagés en un estudio de 1972 sobre IBM Francia; la llamó *la nouvelle èglise: la nueva iglesia*. La sociedad francesa se caracteriza, en comparación con la estadounidense, por una mayor dependencia del ciudadano medio con respecto a la jerarquía y a las normas. Los estudiosos franceses son también hijos de su sociedad y, por tanto, están más inclinados que sus homólogos estadounidenses a destacar las normas intelectuales, es decir, los elementos racionales de las organizaciones. Incluso en estados Unidos algunas personas reaccionaron contra el libro de Peters y Waterman con la frase: *Preferiría estar muerto a ser excelente*¹.

Una de las definiciones más usadas cultura corporativa es la presentada por Deal y Kennedy (1985):

la cultura es el patrón integrado del comportamiento humano que incluye el pensamiento, los actos, el habla y los artefactos, y depende de la capacidad del hombre para aprender y transmitir conocimiento a las generaciones siguientes. (p.4)

Esta definición tiene en común con los planteamientos de Geertz y Ricoeur, en cuanto en ellos el interés está centrado en la identificación de los miembros del grupo con los valores de la organización. El fin es la integración de todos los miembros de la empresa hacia una cultura que es la

representación simbólica de las significaciones que ésta representa y de su ideología. De tal manera que cuando se habla de la cultura de la excelencia, uno de las simbolizaciones que están presentes es la exaltación del ego, del yo. Uno de los valores de las empresas excelentes es la creencia en ser los mejores.

Entre los elementos de la cultura corporativa que ejercen influencia en los trabajadores se encuentra:

- (1) El medio ambiente del negocio. El ambiente en que opera la empresa determina lo que se debe hacer para tener éxito. En este aspecto es importante recordar que otros de los valores de las empresas excelentes está el reconocer que las utilidades y el crecimiento económico son importantes, y creer en la calidad y el servicio sobresaliente. Estos valores forman parte del interés pragmatista por el medio ambiente del negocio, como medio para alcanzar el éxito de la empresa. Uno de los parámetros establecidos por Peters y Waterman para categorizar las empresas fue el éxito medido en términos de sus utilidades y permanencia en el mercado.
- (2) Los valores. Son las creencias y conceptos básicos de de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura corporativa. Los valores definan el éxito en términos concretos para los

trabajadores. Si hace esto, también usted tendrá éxito; y establece normas de realización en la organización.

- (3) La formación de una entidad está marcada por la realización de ciertos valores, es decir, valores escogidos que fijan los supuestos de quienes formulan las políticas, con respecto a la naturaleza de la empresa, sus objetivos distintivos, sus métodos y papeles... El dirigente institucional es ante todo un experto en la promoción y protección de valores... *La supervivencia institucional bien entendida es cuestión de mantener los valores y la identidad distintiva* (Peters y Waterman, 1985: 262).
- (4) En las empresas excelentes los valores son empleados como medio fundamental para lograr la integración. Los valores contienen las ideas fundamentales que los dueños y altos dirigentes de la empresa consideran necesarias para el logro del éxito. La cultura con sus valores fundamentales representa, así, la ideología de estas empresas.
- (5) Héroes. Estos individuos personifican los valores de la cultura y como tales proporcionan modelos tangibles de papeles que deben desempeñar los empleados. Las empresas excelentes hablan de *campeones. El proceso de socialización es aprender por el ejemplo: por los héroes y los mitos. El nuevo empleado aprende a cumplir su tarea oyendo anécdotas heroicas* (Peters y Waterman, p. 249).

(6) Los ritos y rituales. Son rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la compañía. En las empresas excelentes la animación, la celebración y el entusiasmo es promovido diariamente y forma parte de la rutina diaria de trabajo.

(7) La red cultural. Es transportador de los valores de la corporación y de su mitología heroica, ya que es el medio de comunicación básico dentro de la organización. Los narradores, los espías, los murmuradores, forman una oculta jerarquía de poder dentro de la organización. La conversación como elemento de difusión de la cultura está presente en esta red.

En las empresas excelentes se crea toda una retórica entorno a los valores y cultura de la empresa. Si tomamos en consideración lo señalado por Geertz, existe desde esta perspectiva la posibilidad de comparar la ideología de la gerencia con los recursos retóricos del discurso.

Las empresas excelentes recurren a metáforas que ayudan a consolidar sus *ideas rectoras*, en torno a lo que es importante para la empresa. Estas *ideas rectoras* que representan su ideología son difundidas a través del uso de metáforas. Peters y Waterman en el Texto en Busca de la Excelencia claramente hacen alusión a la importancia de las metáforas:

No es tanto la formulación de los objetivos por los cuales una (institución) debe estar funcionando lo que crea una nueva

práctica. Son las imágenes las que permiten comprender y admitir que la nueva vía es la correcta... Fue la preciosa relación que hizo Darwin de sus viajes en el *Beagle*, más bien que el contenido de su escrito, lo que se impuso porque la idea de la evolución estaba ya flotando en el aire desde algún tiempo...así, si yo tuviera que dar un consejo improvisado a alguien que tuviera tratando de instituir el cambio, le diría: ¿Cuán clara es la metáfora? ¿Se entiende?.(p. 101).

Las empresas excelentes utilizan con insistencia la metáfora del campeón, del “Hombre de Éxito”. Su uso no es nada fortuito, sino, que está ligada a la estrategia de exaltar el ego, es decir, el yo de los trabajadores. Apelar al individualismo del sujeto se convierte en una de las tácticas para lograr la adhesión a los valores de las empresas excelentes. Ahora, el trabajador tiene la posibilidad de ser exitoso.

La ideología concebida como integración por sí sola no puede funcionar, si bien ella representa a juicio de Ricoeur una manera más positiva de concebir la ideología, ella se sustenta en las otras concepciones o maneras de mirar la ideología: como deformación y como legitimación (ella misma en sí procura una legitimación).

El concepto de ideología como ideas rectoras se mantiene, sólo adquiere otras tácticas. Con Max el concepto de clase social, Weber la legitimación de la autoridad y Geertz la cultura. La cultura de las empresas excelentes es utilitarista- pragmática. En el punto siguiente se discute este aspecto.

“El Hombre de Éxito “está ligado fuertemente a la cultura utilitaria pragmatista desarrollada por la clase media a partir del Siglo XVIII.

En el capítulo III, se señaló que la tradición pragmática y utilitaria aparece vinculada. William James en el *Pragmatismo* reconoce esta relación u origen. Rescher (1980), en *La Primacía de la Práctica* afirma: *que la teoría pragmática de la verdad está cercana a ser la contrapartida epistemológica del utilitarismo ético (1980: 14)*. Por lo que hablar de utilitarismo en esta discusión es referirse al mismo tiempo al pragmatismo.

Algunos señalamientos de Gouldner (1973) son tomados en cuenta para ubicar el utilitarismo en la sociedad y su posterior relación con las empresas excelentes:

El utilitarismo forma parte de la cultura popular cotidiana, en especial de la clase media, debido que con su advenimiento se produjo una revolución decisiva en el sistema de valores según los cuales serían juzgados ahora los hombres y los roles sociales (p. 64).

Lo expuesto, permite establecer dos puntos clave en la discusión. Primero, si bien la afirmación Gouldneriana, está asociada a una reseña histórica de la clase media en el siglo XVIII, no es menos cierto, que la cultura cotidiana popular de la clase media en estos tiempos también es utilitarista. Segundo que la clase media – actual- ha estado muy vinculada

con el concepto de gerencia, no sólo desde el punto de vista de ejercerla como profesión, sino de aplicar este concepto en diferentes ámbitos de su vida social. Tercero el utilitarismo se ha convertido, en el patrón de medición de los diferentes roles social del hombre; debido a que el utilitarismo ha penetrado el sistema de valores de la sociedad.

El criterio de utilidad ha implicado exigir que las recompensas fueran distribuidas, no sobre la base del nacimiento ni de la identidad social heredada, sino sobre el talento y la energía manifestados en el logro individual. Hoy en día la gerencia de las empresas exalta este hecho, cuando dicen promover un sistema de recompensa basado en el talento y aporte de cada individuo a los objetivos de la empresa. En este sentido, la gerencia es utilitarista y el sistema de recompensa constituye la expresión material del rasgo cultural, que pone en relieve lo que el individuo hace a favor de la empresa, en esto es pragmatista.

El utilitarismo ha estado vinculado con la extensión del universalismo. En otras palabras, el valor de utilidad. Al igual que otros valores sostenidos por la clase media, es aplicable a todos los hombres en especial a “Los Hombres de Éxito”; de todos se esperaba y se espera que sean útiles. Todo el sistema de contratación y reemplazo (despido) de las empresas, incluyendo las excelentes, está sustentado en la utilidad del trabajador en el puesto e trabajo. Se contrata con el propósito que sea útil a los objetivos de

la empresa, es decir, que contribuya con su éxito; se le despide cuando ya no es útil, por que su rendimiento no es el esperado.

A la par que se ha extendido el universalismo, el utilitarismo ha servido para despersonalizar al individuo. Al enfocar el interés público en la utilidad del individuo, lo enfocó en un aspecto de su vida que tenía significación, no por su exclusividad personal, sino por su comparabilidad, su utilidad inferior o superior, con respecto a otros. Según Gouldner (1973): *el utilitarismo burgués ha sido individualista e impersonal. Pese a todas sus declaraciones acerca de los derechos universales del hombre, el utilitarismo burgués vio en los hombres cierto parentesco con otros objetos; todos en común eran juzgados ahora según su utilidad y en función de las consecuencias de su empleo (p.66).*

La utilidad del hombre en función a su empleo, y en comparación con otros es un hecho que se mantiene en la sociedad. El mismo interés de ser remunerado de acuerdo a su utilidad ha sido utilizado en estos tiempos bajo el nombre de meritocracia. Los méritos del trabajador, que no es otra cosa que si utilidad, es la base de argumentación para algunas exigencias salariales que esgrimen algunos trabajadores.

Para Gouldner la ideología de la utilidad, ha sido un concepto residual; lo útil era lo que la nobleza no era. Los útiles eran aquellos cuyas vidas

giraban evidentemente alrededor del ocio, sino que cumplían roles económicos rutinarios. En tal sentido, “El Hombre de Éxito” se siente útil, primero por que se consideraba productor, y segundo porque, según ella, lo que producen es lo que otros necesitan. Así, “El Hombre de Éxito” sostiene que no puede servir a sus propios intereses sin satisfacer los intereses de otros: que es útil porque presta un servicio.

La ideología de la utilidad, está presente en las empresas excelentes. El discurso de la gerencia está ligado a la noción de productividad, a través de la eficacia. La eficacia, y con ella la excelencia, representa en estos tiempos la utilidad de la clase media en tiempos de la burguesía.

En una ideología utilitaria, las buenas intenciones no son suficientes para convalidar la acción; la intención y la acción solo puede ser convalidas por sus consecuencias en un mercado incontrolable o lleno de incertidumbre. Puesto que las consecuencias son inciertas, lo que importa de manera pragmática son los resultados. Así el surgimiento y la difusión de la cultura utilitaria respaldaron la transición de una economía señorial a una economía mercantil y se mantiene en una sociedad capitalista y el símbolo o imagen del “Hombre de Éxito”.

La cultura utilitaria da importancia al hecho de ganar o perder, al éxito o al fracaso. Peters y Waterman destacan con suficiente insistencia la

relación de las empresas excelentes con el éxito. La excelencia garantiza el éxito de estas empresas, mediante la creencia en ciertos valores, como: creer que somos los mejores, es decir, que somos eficaces, que somos útiles, que somos “Hombres de Éxito”.

En la ideología utilitaria lo útil es algo contingente, puede variar con el tiempo y el lugar. Esto es a consecuencia que se juzga en función de las consecuencias de la acción. Lo útil es sólo con respecto a aquello para lo cual es útil. Las cosas son útiles únicamente en relación con algo más, con un fin. En el utilitarismo se produce un vuelco hacia el relativismo.²

Las empresas excelentes no escapan a este relativismo, hecho que queda demostrado, en el reconocimiento de la gerencia contingente o situacional, la cual debe adaptarse a los cambios del entorno empresarial para lograr ser exitosas. Lo que funciona para una empresa no es necesariamente útil para otra. Cada empresa aplica sus propias reglas y prácticas. La aplicación de las reglas y prácticas gerenciales están sujetas a este relativismo.

El relativismo reconocía que aunque buscaba en la felicidad una norma inicial única y universal, también destacó que casi no se puede nombrar un principio de la ética ni pensar en una regla de la virtud, que en una u otra parte no sean despreciados y condenados por la moda de

sociedades humanas enteras, gobernadas según opiniones prácticas y reglas de vida totalmente opuestas a otras.

De acuerdo a Gouldner (1973):

Las cosas adquieren utilidad en relación con los hombres, sus intereses y su felicidad. Evaluar hombres o cosas de acuerdo a sus consecuencias equivale a evaluarlos en función de cómo pueden ser utilizados para satisfacer un interés, y no por lo que sean en sí mismo ni porque se los pueda considerar buenos por propio derecho. Las cosas no son buenas o malas en sí mismas, sino en cuanto producen resultados satisfactorios. El cambio de valores comienza con el relativismo (p. 68).

Este relativismo ha repercutido en la ética empresarial, al no juzgar lo bueno y lo malo de una acción por sí misma, y centrar todo el interés en su utilidad las empresas se distancian más de la ética. El mismo discurso gerencial pareciera estar construido sobre la base de este relativismo, por cuanto, existe una disonancia o incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace. El discurso expresa en un momento y lugar determinado lo que se reconoce que se desea ser escuchado. En este sentido también es relativista.

Gouldner cita a Durkheim para destacar que una cultura utilitaria burguesa tiene una predisposición natural a la ausencia de normas morales o anomia, predisposición derivada, entre otros factores del carácter mismo de sus compromisos y prioridades. A las empresas se les hace complejo al

adoptar una cultura utilitaria asumir una moral por encima de sus intereses. Este ha sido y sigue siendo el gran dilema de muchas empresas. O son moralistas o cumplen pragmáticamente su fin. El Hombre de Éxito, se enfrenta a esta gran contradicción.

De igual manera se refiere a Mentor, para enfatizar que la preocupación casi exclusiva por el resultado es una característica distintiva de las ideologías o culturas utilitaria y muestra el interés de los Hombres de Éxito. Las empresas excelentes destacan el interés por el resultado. Del resultado depende el éxito de la empresa. Al insistir en los resultados como consecuencia de la acción, se plantea también, que si bien, las cosas son útiles únicamente en relación a una meta, la meta en sí no es dudosa ni problemática. El fin está dado como verdad, sólo hay que ocuparse de los medios o acciones para lograrlo, pero al mismo tiempo estas acciones quedan justificadas pragmáticamente por el fin.

Por otra parte Gouldner sostiene que en una cultura utilitaria, lo útil es lo que da dinero. En este sentido es necesario recordar que una de las condiciones que debían cumplir para ser consideradas por Peters y Waterman como empresas excelentes era el éxito medido en término de utilidades o ganancias que estas empresas habían logrado obtener en el tiempo.

Otro aspecto importante presentado por Gouldner, en relación a la cultura utilitaria, es el hecho, que para poder evaluar las consecuencias, hay que conocerlas; para poder controlar las consecuencias, es necesario emplear la tecnología y la ciencia. Por lo tanto, en una cultura utilitaria el conocimiento y la ciencia son moldeados por concepciones marcadamente instrumentales. En este sentido el saber de la gerencia (punto discutido en el capítulo anterior) ha estado dirigido en esta misma dirección.

A pesar de la alteración y limitación introducida por los intereses de propiedad y atemperada por una creencia en los derechos naturales, la cultura utilitaria, ha brindado y sigue brindando, una norma fundamental, que ha permitido hasta ahora a las sociedades de clase media evaluar las actividades y los roles. En el sector empresarial, al igual que otros sectores, no es el hombre lo que se solicita sino la función que este puede cumplir y su habilidad para llevar a cabo aquello por lo cual se le paga. Si no se necesita la habilidad de un hombre, no se lo necesita a él. Este hecho, es considerablemente enfatizado por las teorías de la administración contemporánea. “El Hombre de Éxito”, es útil en la medida que posea las habilidades requeridas para garantizar el éxito de la empresa.

El desarrollo de habilidades en el Hombre de Éxito es lo fundamental para garantizar su eficacia. Se contrata a un individuo (entre otros factores) si este cumple los requerimientos del puesto en término de sus habilidades,

luego se insiste a través de los programas de capacitación en las habilidades que se consideran importantes para ser útil en el trabajo.

Las posibilidades de participar en el sector industrial dependen de la utilidad que se atribuya a un individuo y su actividad, de manera que para ser admitido en él, y para obtener una retribución, el hombre debe someterse a una educación y una socialización que desde temprano convalida y cultiva sólo determinadas partes suyas, aquellas de las cuales se espera extraer una utilidad posterior. Luego, una vez admitida su participación en la empresa por poseer las habilidades que lo hacen ser útil, existe una marcada tendencia a evaluarlo y recompensarlo según su utilidad, comparada con la de otros trabajadores.

La tendencia a determinar la utilidad del hombre mediante sus habilidades, es tan cierta que cuando se introduce la tecnología como un factor fundamental en el desarrollo de las actividades de una empresa; esta trae como consecuencia innegable la disminución del empleo, aun cuando ésta sea considerada como una herramienta al servicio del trabajador.

De acuerdo a esto, el “Hombre de Éxito” aprende lo que la empresa exige, lo que esta considera su saber. Aprende a distinguir qué partes de sí mismo son rechazadas y carentes de valor; es inducido a organizar su sí mismo y su personalidad de acuerdo con las normas operativas de utilidad,

pues en la medida en que lo haga es probable que pueda disminuir al mínimo la irritación que experimenta al participar en el sistema. Partes de su personalidad deben ser suprimidas o reprimidas cuando se desempeña un papel o se ocupa un cargo en la empresa. Es esta tal vez la consecuencia más fuerte en relación a la cultura utilitaria. La ideologización es tal, que el hombre pierde parte de sí mismo, para ahora en adelante comulgar con una ideología utilitaria que será el centro de su desarrollo, aunque experimenten, de vez en cuando, la sensación que algo están perdiendo, y ese algo es tal vez su vida. Pero tienen que elegir entre *su vida* o ser incluidos en el sistema.

Gouldner plantea que una de los problemas que presenta la sociedad organizada alrededor de los valores utilitaristas es la reubicación y control de los hombres no útiles. Dentro del sector empresarial, una de las estrategias de reubicación empleadas está representada por los diversos programas de relaciones humanas en la empresa. Con estos se intenta enseñar a la administración cómo utilizar o reajustar las partes no útiles del hombre (el sí mismo) colocado ahora en la posición de trabajador.

Se reconoce ahora que el sí mismo excluido interfiere en el empleo eficaz de las habilidades; se advierte que los motivos no pecuniarios afectan la productividad. De este modo, sectores cada vez más amplios del sí mismo y de la estructura social son ajustados a la estimación utilitarista y entrar a formar parte de la ideología utilitaria. En esto el sistema no ha cambiado sus

valores; simplemente ha extendido el ámbito de las cosas que trata de administrar desde el mismo punto de vista utilitario.

La compleja administración contemporánea, por ejemplo, procura controlar las estructuras grupales informales de la vida en la empresa, que hasta ahora ofrecían oportunidades para la manifestación compensatoria de las cualidades humanas excluidas por la cultura utilitaria tradicional. También ofrece terapias psiquiátricas a los ejecutivos sometidos al estrés. Percibiendo una nueva significación en estas estructuras de personalidad y sociales antes ignoradas, la administración extiende sobre ellas el dominio de las normas utilitarias, con lo cual suprime el ámbito al cual la personalidad antes podía retirarse para lograr desde allí una especie de resistencia guerrillera. El *ámbito privado* individual sigue siendo, en principio, una virtud comunitaria, pero está cada vez más invadido por organizaciones omnímodas.

De esta manera una de las principales estrategias de reubicación de una cultura utilitaria consiste en transformar continuamente las cosas no útiles en *subproductos* útiles.

Ahora se atribuye una utilidad potencial a los componentes de la personalidad y de las estructuras sociales hasta ayer considerados como zonas privadas que debían ser ignoradas. En este sentido es común

observar como las empresas utilizan una serie de prácticas que hablan de terapia, de teorías de la comunicación (entre ellas la programación neurolingüística), y de metodologías del cambio personal. De este modo, las vías de escape son cada vez más escasas. Oprimido de tal marea, sólo queda dos alternativas: o se deja de resistir por completo o se rebela abiertamente contra los valores utilitarios.

La ideologización se hace más fuerte con el ajuste de lo no útil del trabajador, pues controla así todas sus dimensiones. El interés reciente por una mayor preocupación de algunos aspectos ajenos o no tan cercanos a la vida del hombre en el trabajo, no es un altruismo de última hora despertado en la administración, es sólo una estrategia para un control que cuenta con una aceptación del trabajador, producto de la ilusoria idea de la bondad o moral renacida en la empresa.

Los intentos de contrapesar el código mediante el cual operaba la nueva economía utilitaria, la cual, centrada como ha estado en el uso y producción eficientes de servicios para beneficios privados, exaltando la competencia individual sin restricciones, despojando a los hombres de los vínculos grupales que limitaban su movilidad y los transformándolos en *recursos humanos* a emplear (que pueden ser usados cuando son útiles y descartados cuando no lo son) haciéndolos así adaptables a una tecnología en continuo cambio. No han dado su fruto, por el contrario hoy nos

encontramos ante una sociedad cuya ideología sigue siendo utilitaria. Los valores que conforman la cultura empresarial así lo demuestran. Y todo intento hasta ahora, pareciera conformar o alimentar las nuevas ideas de cómo debe ser la sociedad y las empresas en estos tiempos, apelando a una nueva ética que no logra pasar el umbral de una nueva ideología representativa de una cultura con valores contrarios al utilitarismo-pragmatismo que si bien tienen sus raíces en otros tiempos, siguen presentes.

Mientras que la ética recupera sus títulos de nobleza, se consolida una nueva cultura que únicamente mantiene el culto a la eficacia y a las regulaciones sensatas, al éxito y la protección moral, no hay más utopía que la moral, *el siglo XXI será ético o no será* (Lipovetsky: 1994: 9).

Una interesante discusión presenta Lipovetsky en *El Crepúsculo del Deber*, que ayudan en la discusión de la cultura utilitarista de los “Hombres de Éxito”. La sociedad contemporánea ha levantado dos tipos de discursos aparentemente contradictorios. Por un lado, todo un discurso social alarmista que estigmatiza la quiebra de valores, el individualismo cínico, el final de cualquier moral. Por el otro el precipicio de la decadencia que ilustra por la proliferación de los delitos financieros, los daños ambientales ocasionados por los residuos industriales, por nombrar algunos de los asociados al mundo empresarial.

Este doble discurso señalado por Lipovetsky, evidencia las distintas contradicciones que se presentan en los diferentes discursos de la gerencia. Por una parte, como se ha insistido, se promueve la cultura utilitaria con sus valores de eficacia, éxito, individualismo, egocentrismo. Por el otro se habla de una ética de responsabilidad, que a todas luces no es compatible con esta cultura utilitarista.

Lipovetsky insiste en destacar que las sociedades industriales modernas han maximizado el valor del trabajo. Sin embargo, es esta misma sociedad la que se ha ocupado de desembarazarla sistemáticamente de toda dimensión humana. A partir de las primeras décadas del siglo XX, la propuesta taylorista del trabajo, preocupada por el problema de la haraganería y de las caídas de ritmo del trabajador, se dedicó a transformar al obrero en un autómatas, ejecutante estricto de tareas fragmentadas preparadas por las oficinas de métodos, movidas por la motivación del salario por rendimiento. La obediencia a ciegas, el salario basado en el trabajo a destajo. La dirección científica del trabajo quiso eliminar el *factor humano*, no siendo preciso para el progreso de la productividad más que la separación radical entre trabajo intelectual y físico, simplificación de las tareas, ejecución mecánica carente de cualquier adhesión a la finalidad de la empresa. A pesar de algunos esfuerzos de la escuela de las relaciones humanas, para humanizar las condiciones del trabajo, y desarrollar el espíritu del cuerpo, el

control científico de los cuerpos ha prevalecido sobre el gobierno de las almas, la interiorización de los valores (en todo caso, éstos también son utilizados para crear cierta disciplina), los estímulos materiales sobre las diferentes motivaciones psicológicas.

Sin embargo, Lipovetsky ante la situación anteriormente señalada, la cual, es también citada en el tercer capítulo al describir el saber de la gerencia. Es aún más drástico y radical, cuando aclara que actualmente se ha producido un cambio considerable que ha trastocado la configuración bipolar del trabajo antes descrita, simultáneamente moralista y materialista, rigurosa y científicista, idealista y racionalizadora .

El desarrollo de los valores individualista- hedonista- consumistas por un lado, los nuevos paradigmas de la dirección empresarial por el otro, han sido las puntas de lanza del advenimiento de una nueva *significación imaginaria del trabajo*, de una cultura postmoralista y posttecnocrática del trabajo. Más que nunca la preocupación colectiva está referida a la vitalización económica, pero simultáneamente la ideología moralista del trabajo se ha desvanecido: el trabajo está cada vez menos asociado a la idea del deber individual y colectivo. Ya no se exalta las virtudes de paciencia y perseverancia, apenas se enseña el valor regular, el imperativo moral de ser útil a la colectividad. El advenimiento de la sociedad de consumo de masas y sus normas de felicidad individualista han representado un papel

fundamental: el evangelio del trabajo ha sido destronado por la valorización social del bienestar, el tiempo libre, las aspiraciones colectivas se han orientado masivamente hacia los bienes materiales. Al imperativo de progreso y de solidaridad por el trabajo ha sucumbido al culto individualista del presente, al culto del “Hombre de Éxito”.

De lo señalado, es importante destacar en concordancia con la discusión planteada en este punto: se comparte la idea que estamos frente al hecho del destronamiento del deber hacia el trabajo, y que el único deber el que tenemos es con nosotros mismos. Pero ésta es una realidad que viene sucediendo desde hace cierto tiempo, con la intensificación del capitalismo o el triunfo total del capitalismo, con la caída del Muro de Berlín, entre otros factores, como coinciden en señalar numerosos autores. Por otra parte el utilitarismo, pocas veces ha sido utilizado pensando en la felicidad colectiva, si bien esa pudo ser la intención de su formulación, existe una imposibilidad de su practicabilidad.

El utilitarismo no ha desaparecido, sólo ha invadido el alma, (para emplear la expresión de Lipovetsky), y ahora tenemos un hombre más pragmático e individualista, ahora tenemos al Hombre de Éxito. Que sólo se idolatra así mismo, que emplea el trabajo y a la empresa como un medio para saciar su deseo de protagonismo. Estamos ante una situación, también contradictoria, por una parte, la empresa con una ideología que promueve la

excelencia y procura la integración como lo plantea Geertz a través de ciertos valores, entre ellos la eficacia. Aquí el utilitarismo, en el sentido planteado, está puesto al lado de la empresa. Por la otra, un individuo que acepta tal integración a esa cultura de la excelencia, por propio utilitarismo, para alimentar en parte su propio ego: el gerente campeón que refiere Petes y Waterman. En suma, se trata de la intensificación del utilitarismo desde la perspectiva del bien propio o asociado a los involucrados (como lo reconoce el propio Mill), lo que hace que estemos ante la presencia de una sociedad más pragmática.

Lipovetsky, también destaca que la administración de las empresas ha participado en el cambio de la definición social del trabajo. La intensificación de la competencia, la globalización de la economía, los logros comerciales japoneses, la exigencia de calidad han obligado a las empresas a cuestionar la ideología tecnicista de los ingenieros, los métodos racionalistas del trabajo difundidos inicialmente por Taylor, Ford y Fayol, y posteriormente difundidos en el mundo empresarial. Treinta o cuarenta años después de los trabajos de Elton Mayo, la gerencia mediante la cultura redescubre la relación existente entre productividad y factor humano (recordemos que el texto *En Busca de la Excelencia* está vinculado a la corriente de las relaciones humanas en el trabajo).

Lipovetsky (1994), afirma:

en la actualidad, el éxito ya no se espera de un perfeccionamiento disciplinario y piramidal sino de medidas de burocratización que son las únicas capaces de asegurar la participación y la responsabilización del personal; movilizar a los hombres implicados en la empresas es ha convertido en la frase clave (p. 175).

Como aclara Lipovetsky, el control se ha desplazado hacia otras formas: en la actualidad, la gerencia mediante la cultura trata de producir de manera sistemática la adhesión (o compromiso) y la motivación de los trabajadores a través de la interiorización de los objetivos de la empresa. Idea que concuerda con la noción de ideología como integración. El control mecánico del cuerpo tiende a ser sustituido por un *control de las almas* (que es análogo a la idea, ya expresada, del control mediante la creencia de los valores que promueve la cultura).

Para Lipovetsky este nuevo control es ligero y comunicacional, participativo y simbólico (códigos, ritos, proyectos). En esto concuerda con Geertz y Ricoeur. Para Geertz, la conversación es uno de los medios para lograr la integración a través de la cultura, la cual tiene un alto componente simbólico. Ricoeur toma como foco de atención para su discusión referente a la ideología como integración, el artículo de Geertz *La Interpretación de las Culturas*. Y aunque difiere de Geertz en cuanto a emplear el término acción simbólica; prefiere hablar de acción como algo dado por mediación simbólica. Reconoce que la cultura da la oportunidad de pensar la ideología desde una

perspectiva más positiva o por lo menos diferente a la idea de dominación y legitimación.

Un aspecto bien interesante plantea Lipovetsky:

Mientras que los grandes discursos ideológicos pierden su impronta en la sociedad, la empresa funciona cada vez más *con la ideología*, la creencia, las convicciones compartidas....la empresa trabaja para lograr la identificación con la organización, para soldar a los hombres en torno a valores comunes (p.176).

El proceso de integración o de normalización social por la acción ideológica no tiene ningún carácter original. Lo nuevo, con la moda de la cultura de empresa y del “Hombre de Éxito”, es que ésta con respecto a deseos y motivaciones nunca transite el camino tradicional de la moral y la obediencia, el deber autoritario, regular, uniforme, sino el de la autonomía individual y de la participación.

Es evidente que Lipovetsky manifiesta el mismo deseo de tantos otros destacados intelectuales. Desde aquí, desde el lugar donde se escribe también se comparte este deseo ¿Pero, será posible?

Sahlins (1997), llama la atención con cruda realidad al recordarnos que en el capitalismo todo conspira para ocultar el ordenamiento simbólico del sistema, en especial esas teorías académicas de la praxis mediante las cuales nos concebimos a nosotros y al resto del mundo. Una teoría de la praxis basada en intereses pragmáticos y condiciones *objetivas* constituye la

forma secundaria de una ilusión cultural, y su fruto elaborado, empírico y estadístico, es decir, las investigaciones *éticas* de nuestras ciencias sociales, sólo son la titulación de una mistificación *épica*.

La apuesta por un nuevo pensamiento empresarial ha sido motivo de muchos discursos. En este sentido, Lipovetsky considera que todo el esfuerzo del discurso de la gerencia se ha dirigido hacia el objetivo primordial de superar la contradicción fundamental del capitalismo, a saber, un sistema burocrático que sólo podía funcionar en la medida en que su tendencia (la reducción de los asalariados a puros ejecutantes) no se realizara. Contradicción radical, en efecto, si es cierto que el sistema tiene necesidad de la participación de los asalariados al mismo tiempo se dedica a hacerla imposible, en especial en la organización tayloriana del trabajo. Bajo la presión de la competencia esta contradicción ha sido *comprendida*.

En adelante la empresa reconoce la necesidad de la iniciativa de los trabajadores. La *ideología* concuerda con las propias exigencias del proceso de trabajo. Pero, al esforzarse por superar las contradicciones de la organización disciplinaria, la gerencia por la cultura, al menos cuando se reduce sólo a ella, deja de reproducir otras nuevas. ¿Cómo no constatar el desfase y aun la incoherencia existente entre los nuevos discursos (respeto y autonomía de los hombres, transparencia, valores compartidos) y las prácticas empresariales que llevan frecuentemente al secreto, el

autoritarismo, el no reconocimiento de los conflictos legítimos, otorgándose privilegios exclusivos y salarios miríficos, sacrificando el largo plazo en beneficio del corto?

Con la difusión de un discurso centrado en los deberes, donde la moda actual de la cultura de empresa, magnifica la movilización de los hombres, la lealtad, la adhesión a la comunidad, el trabajo parece haber reconquistado una dimensión moral. Pero si bien asistimos a la acentuación de las referencias morales en numerosos discursos empresariales, también es importante no perder de vista el desplazamiento operado en la ideología dominante del trabajo. Este en efecto, ya no encuentra su legitimidad profunda en un ideal colectivo superior (nación, progreso indefinido de la humanidad, solidaridad, socialismo) sino en la fuerza de la misma empresa; ya no predomina la retórica idealista del trabajo sino la competitividad, la concurrencia, el desafío de la *calidad total* ¿Qué queda de la noción de deber social del trabajo cuando todo el discurso empresarial se apoya en la ambición de conquistar partes del mercado, de *ser los primeros* , de ganar beneficio?

El trabajo no se glorifica ya como un deber hacia Dios ni siquiera como un deber hacia los demás, se ha convertido en una acción de puro logro al servicio de la productividad total de la empresa. Hemos trocado la moral *solidarista* del trabajo por la *ética* postmoralista de la excelencia, del trofeo

permanente, de la eficacia indefinida, del siempre más, siempre mejor, dirigido por el estado de guerra económica y la exigencia estrictamente operativa de ganar, de ser los mejores. Se ha construido una nueva imagen del hombre; la el Hombre de “Éxito” y la ideología de la empresa centra todo su esfuerzo por integrar a los trabajadores hacia esta nueva concepción del hombre.

Notas

- (1) El sociólogo holandés Lammers, especialista en organizaciones, ha demostrado que el tipo excelente de Peters y Waterman ha sido descrito por sociólogos europeos y estadounidenses desde hace más de medio siglo.
- (2) Relativismo. Doctrina que afirma la relatividad del conocimiento, en el sentido que a ésta expresión se le dio en el siglo XIX, es decir: a) como acción condicionante del sujeto sobre sus objetos de conocimiento; b) como acción condicionante recíproca de los objetivos de conocimiento.

EPILOGO

Esta última parte está dedicada a establecer de manera clara y definitiva, lo que a juicio de quien escribe considera que son las conclusiones fundamentales de la tesis presentada. Los capítulos III y IV sustentan la afirmación fundamental de esta tesis: la gerencia es una ideología utilitarista – pragmática. Es una teoría con pretensión de ciencia. Es precisamente este carácter que reviste a la gerencia, lo que no ha permitido que ésta pase del umbral del saber al umbral de la cientificidad. Afirmación que constituye la respuesta a la pregunta formulada al comienzo del capítulo IV *La ideología Gerencial*.

En el capítulo III se realizó el análisis arqueológico que permitió conocer cómo se construye el saber en la gerencia contemporánea. Se hizo mención a las distintas teorías que desde Fayol hasta estos tiempos, se han presentado como el conjunto de enunciados que indican, lo que se debe hacer para administrar. Se efectuó un análisis del discurso de la gerencia tomando como objeto de estudio el texto de Peters y Waterman, y su relación con las otras teorías de la administración.

Este análisis arqueológico evidenció, que la administración contemporánea, en especial la que en los últimos años ha tomado dominio del saber en este campo (dominio que va más allá de la empresa, cuando se

quiere aplicar estos principios a la vida personal). Está conformada por un conjunto de valores que orientan el quehacer administrativo. Es precisamente, esta particularidad, es decir, basar el saber de la gerencia en la aplicación y cumplimiento de unos valores, lo que la define como una ideología.

Los valores de la gerencia son representativos de una cultura utilitarista – pragmática, que rigen y controlan la manera de gerenciar, pero al mismo tiempo representan un discurso que está vinculado a la ideología dominante del capitalismo, por cuanto, este es el instrumento, el medio, o la estrategia que ha empleado el capitalismo para promover las ideas y con ellas los valores que le permiten garantizar su permanencia como una de las ideologías dominante en la sociedad. Por lo que concebir la gerencia como una ideología no nos debe extrañar, ni escandalizar.

Centrar toda la discusión de las empresas excelentes, en el cumplimiento de las prescripciones de unos principios (ocho en total) y de unos valores, suficientemente discutidos en los capítulos III y IV, es reconocer que la gerencia no tiene más que ofrecer que no sea una ideología (de ahí todos los esfuerzos por legitimarla). Que el saber de la gerencia no ha podido construir un conocimiento que vaya más allá de las emociones, de los valores y de una cultura que se instaura para lograr la adhesión de los trabajadores a la ideología de la empresa. Si bien es cierto, que alrededor del

saber de la gerencia se han desarrollado una serie de herramientas y técnicas que permiten realizar las actividades y cumplir el propósito fundamental de la eficacia y el éxito de las empresas excelentes; no es menos cierto, que eso no es lo fundamental. Hecho que se comprueba, cuando el discurso de la gerencia lo que se exalta es la imagen del Hombre de Éxito y los valores que se deben cumplir para lograr la categoría de empresa excelente.

Es a partir de la corriente de las relaciones humanas, con Douglas McGregor como inspirador e iniciador de esta corriente, y considerado como uno de los autores más influyentes del pensamiento administrativo contemporáneo. Y Mayo posteriormente, que comienza el interés de desarrollar o profundizar la ideología en las empresas. Esta corriente destacaba la necesidad de incrementar la productividad de la empresa a través de unos supuestos y valores básicos respecto a la organización, el trabajo y el hombre.

El texto objeto de estudio *En Busca de la Excelencia*, se ha convertido en la máxima expresión de un discurso centrado en unos valores: los de la excelencia. Las ideologías en general recurren a los discursos, a la conversación para lograr la aceptación *voluntaria* de la cultura que promueven.

Por otra parte, el análisis genealógico realizado permite evidenciar que existe una contigüidad entre el saber de la gerencia y las estrategias de poder que ésta aplica. Los saberes como muy bien señala Foucault están vinculados a los saberes porque es lo que permiten hacer. De esta manera, la ideología de la empresa se sustenta en unos valores que son convertidos o dan lugar a las acciones que al mismo tiempo son una demostración de poder. Cuando se insiste en la creencia de ser los mejores, lo que en realidad se está promoviendo es que el trabajador, en especial el gerente, con su saber puede llegar a tener poder. Es el poder a través del saber.

Uno de los aspectos más atendidos cuando se analizó la genealogía de las empresas, fue el panoptismo foucaultiano. La afirmación al respecto, es que la gerencia contemporánea ha creado, dado origen a un *nuevo panoptismo* (que no pierde su propósito originario). El mismo Fayol lo introduce cuando en los procesos administrativos establecidos en su teoría, contempla el proceso de control de la administración. Con este proceso se inicia una nueva forma de panoptismo, y se sigue desarrollando con la corriente de los recursos humanos. Su coronación ocurre con la puesta en vigencia del discurso de las empresas excelentes presentado por Peters y Waterman (que también forma parte de esta corriente), pero que magnificó la importancia de los valores en la empresa.

El control se ejerce ahora a partir de la aceptación de unos valores que por una parte, simbolizan la adhesión a la ideología de la organización. Por la otra, simbolizan para el trabajador, (insisto en especial el gerente) la posibilidad de un poder. Y este ha sido su encanto.

El *nuevo panoptismo* gerencial es más contundente que el aplicado a comienzos de la sociedad industrial. Este adquiere formas más sutiles, pero más firmes al procurar la legitimación de unos valores que son aceptados de una manera voluntaria porque ellos permiten y hacen posible el individualismo en la empresa. Con este individualismo, (dulce trampa para los trabajadores), el hombre descubre la posibilidad de saciar su hedonismo, a pesar de estar cada vez más atado a la empresa. Esta es una contradicción, que tiene sus raíces en el utilitarismo. Por un lado el utilitarismo de la empresa procura su propio beneficio, por el otro, el trabajador se adhiere y compromete con esos valores porque también le conviene.

En el capítulo IV se hizo un análisis sobre gerencia e ideología. El interés estuvo centrado aquí en la discusión de la ideología concebida como deformación, legitimación e integración. Además en este capítulo se presentó la vinculación estrecha que existe entre ideología y la cultura utilitaria - pragmatista, que caracteriza a las empresas desde los tiempos del desarrollo de la clase media hasta nuestros días y que simbolizan la cultura del Hombre

de Éxito. Todo el análisis se centró en estudiar el discurso de la gerencia en el marco de las tres concepciones de la ideología.

La discusión de la ideología como deformación, partió de la definición de ideología que considera que las ideas rectoras de una época están determinadas por las ideas expresadas por la clase dominante. La afirmación aquí es: si bien se puede considerar la existencia de un discurso de la gerencia que promueve el discurso de la clase dominante, asociada al empresario capitalista. Al mismo tiempo, surge la noción de una nueva clase dominante asalariada, la de los gerentes, “los gerenciólogos”. Quienes divulgan la ideología de la empresa a través de un saber que les permite garantizar su poder e individualismo. Además de destacar que la deformación del discurso de la gerencia está en concebir la gerencia como la vida misma.

Al analizar la relación ideología-ciencia, se concluye que el empirismo de la gerencia en su pretensión de asumir como verdad las ideas de eficacia, éxito, no se ocupa de la explicación científica de tales verdades. Incurriendo en un pragmatismo que no se ocupa de la explicación de sus verdades. Recordemos que la verdad en la empresa está determinada por su utilidad.

Las verdades en la gerencia están dadas de antemano, y su demostración está en la cuantificación de sus resultados económicos,

financieros. El gran error de la gerencia, ha sido su rechazo a confrontarse y someterse a la comprobación de su saber. Los principios y valores fijados por Peters y Waterman son verdad desde el momento de su publicación en 1982.

En la legitimación del discurso de la gerencia, la discusión se centró en la relación existente entre ideología y dominación. Algunos de los planeamientos de Weber en *Economía y Sociedad*, específicamente la relación autoridad y dominación sirvió para indagar cómo la ideología se legitima en la empresa. Se recurrió nuevamente a la definición de ideología como ideas rectoras de una clase dominante.

En relación a la ideología y la legitimación de las ideas rectoras de una clase dominante, se concluye: que las empresas al establecer el sistema de valores establece formalmente el sistema de creencias. Las empresas excelentes promueven un conjunto de valores que tienen como propósito garantizar la creencia en una ideología de la excelencia, la eficacia y éxito. Pero lo que está tratando es de legitimar la autoridad de la gerencia que a través de sus acciones conduce y toma decisiones.

Lo fundamental de esta afirmación es que en el fondo existe una formalidad en el mismo sistema de creencias, por lo que la legitimación, a pesar de las motivaciones involucradas mediante el sistema de creencias,

sigue siendo un problema formal para la empresa. No es que Weber se olvide de la creencia, sino que ésta es la formalización misma y la creencia está en que en la medida que se es más eficaz, más se legitima la autoridad. La creencia está en que en la medida que se es eficaz más se legitima la autoridad.

La creencia forma parte del sistema de legitimación. Las ideas expresadas en estas creencias: como el hecho de creer que somos los mejores, creer explícitamente en la importancia de las utilidades y el crecimiento económico y reconocerlo. Son producto de un sistema creado por la empresa para mantener el orden a través de la legitimación de la autoridad. Las creencias no son el resultado de las motivaciones de los trabajadores. Los trabajadores se adhieren a ellas porque también descubren que le son útiles. En tal sentido, hay una complicidad inconfesa entre la autoridad legitimada y el legitimante.

Por último, al analizar la ideología de la empresa como medio de integración de la identidad, se recurrió a la idea de la ideología como sistema cultural. Algunos planteamientos de Geertz, destacados por Ricoeur contribuyeron con la discusión.

La última afirmación de esta tesis es consiste con las otras expresadas. La ideología concebida como integración por sí sola no puede

funcionar. Si bien representa a juicio de Ricoeur una manera más positiva de mirar o evaluar a la ideología; no se aparta completamente de la definición original que diera lugar a la discusión de la ideología, es decir, aquella que estima que las ideas rectoras de una época están determinadas por las ideas expresadas por la clase dominante.

El concepto de ideología como ideas rectoras se mantiene, sólo adquiere nuevas tácticas producto de un saber que se enfoca en la promoción de unos valores, que también son utilizados como medios de legitimación de la autoridad, cuando son aceptados por los trabajadores.

La cultura utilitaria – pragmática de las empresas, pone en práctica como se mostró en el capítulo IV, la máxima expresión de una cultura basada en unos valores que son la principal oposición a cualquier proyecto de ética gerencial y a cualquier intento de científicidad.

BIBLIOGRAFÍA

Abbagnano, Nicola. (1997). Diccionario de Filosofía. Fondo de Cultura Económica. Colombia.

Albert, Michel (1992). Capitalismo contra capitalismo. Paidós. Argentina Económica. LTD. Colombia.

Balibar, Etienne (1990). Foucault y Marx. La postura del nominalismo. En *Michel Foucault Filósofo*. Barcelona. España

Bandler, R. y Grinder (1987) Programación Neurolingüística. Editorial Diana, México.

Bell, Daniel (1971). El fin de las ideologías. Editorial Proteo. Buenos Aires Argentina.

Braverman, Henry. (1975). Trabajo y capital monopolista. Editorial Nuevo Tiempo. México.

Burnham, James (1971). La revolución directiva. Editorial Nuevo Tiempo.

Carlson, Sune. (1951). Executive Behavior. Estocolmo: Strombergs

Chandler, Alfred, y Daemns (1980). Perspectivas sobre la industria moderna. Editorial Nuevo Tiempo México.

Claude S. George, Jr. (1972). Historia del pensamiento administrativo. Prentice Hall. México.

Camps, Victoria (1999). Paradojas del individualismo. Editorial Crítica. Barcelona. España.

Dávila L. de Guevara, Carlos (2001). Teorías organizacionales y administrativas, Enfoque crítico. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Eco, Humberto (2000). Tratado de semiótica general. Editorial Lumen. Barcelona .España

Fayol, Henri. (1973). Administración industrial y general. Ediciones el Ateneo. Traducción Constantino Dimitri. Buenos Aires. Argentina.

Flores Victor, Mariña Abelardo. (1999). Fondo de Cultura Económica. México.

Follari, Roberto. (2000). Epistemología y sociedad. HomoSapiens Ediciones. Argentina

Foucault, Michel. (1999). La arqueología del Saber. Siglo Veintiuno Editores. España.

_____.(1999). Las palabras y las cosas. Siglo Veintiuno Editores. España.

_____.(2000). La verdad y las formas jurídicas. Editorial Gedisa. España.

_____. (1991).Tecnologías del Yo. Editorial Paidós. I.C.E.-U.A.B. Barcelona. España.

_____. (1993). Vigilar y castigar. Siglo XXI Editores. México.

_____. (2001). Un dialogo sobre el poder y otras conversaciones. Alianza Editorial.Madrid. España.

Fukuyama, Francis. (1992). El fin de la historia y el último hombre. Editorial Planeta.Colombia.

Gadamer, Hans-Georg. (1992). Verdad y método. Editorial Sígueme. España.

Gouldner, Alvin. (1970). La crisis de la sociología occidental. Amorrortu Editores. Buenos Aires. Argentina.

Hottois Gilbert (1999). Historia de la filosofía del renacimiento a la posmodernidad Editorial Cátedra – Teorema.

Hume, David (1965). Del conocimiento (del libro, Tratado de la naturaleza humana), Buenos aires Argentina.

Mackie, J.L. (2000). Ética: la invención de lo bueno y lo malo. Editorial Gedisa. España.

Mayo, Elton. (1972) Problemas humanos de una civilización industrial. Editorial Nueva Visión. Buenos Aires. Argentina.

McGregor, Douglas.(1970). El lado humano de la empresa. Editorial Diana. México.

Mintzberg, Henry. (1973) The nature of managerial work. Nueva York. Harper & Row.

James, William (2000). Pragmatismo, Alianza Editorial. Madrid - España.

Kant, Immanuel (2000), Crítica de la razón práctica. Alianza Editorial. España.

Kliksberg, Bernardo. (1979). El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización. Pidos. Buenos Aires. Argentina.

Drucker, Peter. (1975). La gerencia de empresas. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. Argentina.

Le Mouël, Jacques. (1992). Crítica de la Eficacia. Editorial Paidós. Barcelona.

Lévi- Strauss, Claude, (1955). Tristes Trópicos, París.

Lipovetsky, Pilles. (1994). El crepúsculo del deber. Editorial Anagrama. Barcelona. España.

Litterer, Joseph. (1979). Análisis de las organizaciones. Editorial Limusa, México.

Marcuse, Herbert (1972).El hombre unidimensional. Siglo Veintiuno Editores. México.

Marx, Kart. (1984). El capital. Alianza Editorial. Madrid. España.

Mayo, Elton. (1972). Problemas humanos de una civilización industrial: Traducción Ana María Elguera. Buenos Aires. Argentina.

Peters, T. y Waterman R. (1985). En busaca de la excelencia. Circulo de lectores. Biblioteca de la administración. Colombia.

Piaget, Jean.(1972). Epistemología de las ciencias humanas. Editorial Proteo. Buenos Aires. Argentina.

Popper, Karl R. (1980). Los dos Problemas Fundamentales de la filosofía. Editorial tecno. Madrid – España.

Porter, Kenneth W. (1962). *Businessman*. Cambridge. Harvard University Press.

Puerta, Jesús. (1996). *La sociedad como discurso*. Editado por Universidad de Carabobo. Dirección de Medios y Publicaciones. Valencia, Venezuela.

Rescher, N. (1980). *La primacía de la práctica*. Editorial Tecnos. Madrid. España.

Ricoeur, Paul (2001). *Del texto a la acción*. Fondo de cultura Económica. España.

_____ (2001). *Ideología y utopía*. Editorial Gedisa. España.

Ritzer, George (1993). *Teoría sociológica contemporánea*. McGraw Hill, Madrid- España.

Rojas, Carlos. (2002). *Breve historia de las concepciones filosóficas acerca del hombre*. En *El ser humano desde la perspectiva filosófica*. Puertorriqueña Editores. Puerto Rico.

Rorty, Richard. (2000). *El Pragmatismo una versión*. Autoritarismo en epistemología y ética. Ediciones Ariel Filosofía. Barcelona – España.

Sasso, Javier. (1975). *Monte Ávila Editores*. Caracas. Venezuela.

Savater, Fernando. (1999). *Ética y Ciudadanía*. Monte Ávila Editores. Caracas. Venezuela.

_____. (2000). *Ética para Amador*. Editorial Ariel. Barcelona.

Simon, Herbert (1965). Administración de empresas en la era electrónica. Editorial Nuevo Mundo.

Stuart Mill, Jonh. (1999). La naturaleza. Alianza Editorial. Madrid. España.

Suple, Barry (1977). Essays in British Business History. Oxford. Clarendon Press

Toffler, Alvin. (1980). La tercera Ola. Plaza& Janes Editores. Barcelona. España.

Toffler, A, y Hedi T. (1996). La creación de una nueva civilización. Plaza 6 Jones Editores. Barcelona. España.

Van Dijk, Teun (1989). Las estructuras y funciones del discurso Siglo XXI Editores. España.

Weber, Max (1974). Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica. México.

_____. (2000). Ideología: una aproximación multidisciplinaria Gedisa. España.

