



Contaduría y Administración

ISSN: 0186-1042

revista\_cya@fca.unam.mx

Universidad Nacional Autónoma de México

México

Mendoza de Ferrer, Hermelinda; Rodríguez, María

La teoría administrativa en el contexto emergente

Contaduría y Administración, núm. 223, septiembre-diciembre, 2007, pp. 155-173

Universidad Nacional Autónoma de México

Distrito Federal, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39522309>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# La teoría administrativa en el contexto emergente

Hermelinda Mendoza de Ferrer\*  
María Rodríguez\*\*

## Resumen

*La investigación tuvo por finalidad analizar desde las categorías: sujeto, realidad, racionalidad y poder, los cambios que se han venido gestando a lo largo del establecimiento de un orden social emergente a raíz del avance de las tecnologías de la información y comunicación, a fin de establecer su impacto en el ámbito de la Teoría Administrativa, específicamente en el campo gerencial. Para este análisis se hizo uso de la estrategia documental desde el enfoque hermenéutico. Se concluye que la concepción adoptada respecto a los elementos analizados se constituye en un sistema de pensamiento que invade la gerencia, orientando sus acciones y decisiones tendentes a lograr mayor productividad y rentabilidad organizacional. En este tenor se observa que, el pensamiento gerencial se moviliza hacia la Gerencia Cualitativa Humanística, cuyo fundamento es el hombre, aun cuando se evidencia incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre el ser y el hacer, posiblemente como consecuencia de la situación de transitoriedad que se vive.*

*Palabras Clave: Postmoderno, Postindustrial, racionalidad, realidad, sujeto, poder, sociedad emergente, teoría administrativa*

*Fecha de recepción: 19/01/2007*

*Fecha de aceptación: 11/05/2007*

## The Administrative Theory in the Emerging Context

### Abstract

*The purpose of this investigation was to analyze, since the categories: subject, reality, rationality and power, the changes that have come itself gestating along the es-*

---

\*Profesora Asociada en la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública de la Universidad de Carabobo. Correo electrónico: hermel@cantv.net / hmendoza1@uc.edu.ve

\*\* Profesora Asociada de la Universidad de Carabobo. Acreditada en el Programa Promocional al Investigador (PPT) Correo electrónico: marycande65@hotmail.com

*establishment of emerging social order because of the information and communication technologies' advance, in order to establish its impact in the environment of the Administrative Theory, specifically in the area managerial. For this analysis were use documentary strategies with hermeneutic focus. It is concluded that the conception respect the analyzed elements, constituted in a system of thought that invades the management, orienting its actions and aiming decisions to achieve greater productivity and profit value organizational. It is observed that, the managerial thought is mobilized toward the Humanistic Qualitative Management, whose base is people, still when itself evidence inconsistency among what is said and what is done, among the to be and the to do, possibly as a result of the situation of transitory that lives itself.*

*Keywords: Postmodern, Postindustrial, rationality, reality, subject, power, emerging society, administrative theory.*

### **A modo de introducción**

Esta investigación parte de la necesidad de adoptar un enfoque que asuma la realidad social desde una perspectiva que permita enfilar el análisis a través de la consideración de que la sociedad, producto del proceso de transición mediado por las revoluciones sociales y científicas, ha venido aportando cambios en los cuales surgen maneras distintas de hacer y pensar. Esto justifica el carácter emergente que adjetiva a la sociedad y que da sentido a un conjunto de premisas que superan los postulados del paradigma positivista o clásico. En este sentido, hablar de sociedad emergente indica, una categoría que encierra una forma societal que responde a un proceso constante de transformaciones y que se caracteriza por una dinámica signada de incertidumbre frente a lo que acontece de cara al futuro. Esto implica que cada sistema es capaz de generar otros sistemas que emergen y que van superando aquéllos que le dieron origen, en un movimiento que no termina, congruente con la teoría sobre las estructuras disipativas propuesta por Prigogine (2000).<sup>1</sup>

Este movimiento, que impacta el orden establecido socialmente, deviene de aproximadamente medio siglo atrás y ha venido produciendo configuraciones que denotan

---

<sup>1</sup> La teoría de las estructuras disipativas de Ilya Prigogine (2000) plantea un modelo de transformación al explicar el papel de la tensión en la metamorfosis y fuerza de movimiento existente en la naturaleza a partir del principio de que nada está estático a nivel profundo, sino en un movimiento continuo generador de fluctuaciones; si las fluctuaciones alcanzan un nivel preciso se incrementa el número de interacciones del sistema operándose nuevas conexiones impulsoras de la reorganización de las partes para formar una nueva entidad. De esta forma el sistema adquiere un orden superior, más integrado y conectado que el precedente siendo, desde este punto de vista, la inestabilidad el punto focal de la transformación y las estructuras en desequilibrio fenómenos de autoorganización.

otros supuestos que intentan explicar o aproximarse a la definición y caracterización de las realidades que acontecen. Por esta razón, se entra en la diatriba referida a la búsqueda de clasificar la sociedad entre una dualidad que implica el conflicto entre lo moderno y lo postmoderno; la simplicidad y la complejidad; lo clásico y lo emergente. En todo caso, el intento asumido aquí como propósito de esta investigación, permite apropiarse de la posición adoptada por Lyotard (1998), en relación la naturaleza del saber en las sociedades más avanzadas, en la cual expresa “que el saber cambia de estatuto al mismo tiempo que las sociedades entran en la edad llamada postindustrial y las culturas en la edad llamada posmoderna” (Lyotard, 1998: 13).

Por lo expuesto, al referirse al paradigma emergente se estará considerando aspectos que encierra la cultura postmoderna y los condicionantes y factores característicos de la sociedad postindustrial, sin dejar de lado términos utilizados por otros autores como por ejemplo: Sociedad Postcapitalista (Drucker, 1993), Era Digital (Tascot, 1997), Sociedad Informacional o Sociedad del Conocimiento (Castells, 1997), Paradigma de la Complejidad (Schvarstein, 1998; Morin, 2001); clasificaciones que revelan una sociedad que emergió y emerge producto de la incorporación de la tecnología de la comunicación y la información que, para efectos de esta investigación, se tomará como un estadio que ha ido generando denominaciones al momento de categorizar la sociedad.

En atención a esta nota introductoria, el presente trabajo se estructuró considerando algunas premisas que definen la sociedad emergente para, a partir de las categorías: sujeto, realidad, racionalidad y poder, analizar su impacto en la teoría administrativa y, de forma específica, el ámbito gerencial. Asimismo, el trabajo advierte sobre un direccionamiento que va desde la gerencia racional científica a la gerencia cualitativa humanística, considerada el estilo emergente en la sociedad postindustrial. Para lograr el objetivo propuesto en el presente documento se utilizó la interpretación de distintos textos y autores que permitió, a través de la triangulación de información, darle sentido a las informaciones recogidas en el texto escrito para, a partir de allí, generar una construcción teórica que aproxime a la realidad de los cambios en la teoría administrativa y su impacto en el enfoque gerencial.

A tal efecto, siguiendo a Ricoeur (2003), se partió del plano semántico como eje de referencia para interpretar los niveles de significación implicados en el término sociedad emergente, para ir al plano reflexivo, es decir, la deliberación que permite apropiarse del sentido del texto a fin de ampliar la propia comprensión y, finalmente, arribar al plano existencial a fin de percibir al ser interpretado, en este caso, la teoría administrativa en su ámbito gerencial. Logro en el cual Rodríguez (2005: 1992), parafraseando a Gadamer, considera que tienen parte intérprete e interpretado, pues

el texto hace hablar al tema pero el intérprete aporta el conocimiento tácito que convierte lo interpretado en un nuevo conocimiento, de allí que, el logro final es el rendimiento de ambos.

### **La sociedad emergente**

Considerando lo apuntado en párrafos anteriores, la sociedad emergente como categoría implica la necesidad de asumir que se está en presencia de la llamada sociedad postcapitalista o postindustrial, lo cual constituye una manera de adjetivar un proceso gestado después de la Segunda Guerra Mundial. Sociedad que ha sido caracterizada por Drucker (1993: 8) como el producto del agotamiento del sistema capitalista que está impulsando la evolución hacia “una sociedad nueva y diferente” que, aun cuando en sociedades desarrolladas ha avanzado considerablemente, apenas es un preludio en sociedades en vías de desarrollo. Sin embargo, focalizando el plano semántico del proceso hermenéutico, a efectos del ensayo, se considera emergente por devenir de lo ya existente.

Una característica de la sociedad emergente es el predominio del conocimiento sobre los factores productivos sostenidos por la sociedad industrial, determinando nuevas formas de hacer las cosas y nuevas identidades asociadas al ser humano y su capacidad creativa. Ello da una dimensión distinta a los procesos sociales, transfigurando la estructura social a través de formas de estratificación fruto del dominio del conocimiento, más que de la riqueza material. Según Rifkin (2000: 15) “la riqueza ya no reside en el capital físico, sino en la imaginación y creatividad humana.” Por ende, el valor se crea por la productividad y la innovación, “ambas aplicaciones del conocimiento al trabajo” (Drucker, 1993: 8). Dando relevancia al trabajador como sujeto del trabajo y dueño del conocimiento, y retomando la centralidad del hombre para superar la herencia de la sociedad industrial, donde el individuo no era más que el apéndice de la máquina (CEV, 2006).

Este avance se centra en el conocimiento que impulsa el proceso de transformación para convertirse en bien público, cambiante, dinámico y capaz de superarse en un proceso de interretroacción y recursividad que potencia su desarrollo, ocasionando, según Drucker (1993), una verdadera revolución administrativa. En este sentido, la Administración se convierte en una aplicación constante del conocimiento a los procesos, herramientas y productos a fin de ajustarlos a las nuevas realidades y generar nuevos conocimientos. Un ejemplo de ello se encuentra en el taylorismo el cual, en su momento, fue en una genuina revolución al aplicar el conocimiento al estudio del trabajo, al análisis del trabajo y a la ingeniería del trabajo, generando el efecto de crecimiento de la productividad.

Por su parte, Tascopt (1997: 8) ve la nueva economía como “una economía del conocimiento, con base en la aplicación del *Know-how* de los seres humanos a todas las cosas que se producen y la forma como se elaboran”. Mientras que Castells (s/f) visualiza una sociedad asociada con la información porque su sistema de producción se organiza en torno a los principios de maximización de la productividad basada en el conocimiento mediante el desarrollo y la difusión de las tecnologías de la información y cumplimiento de los prerequisites para su utilización, lo cual sugiere sociedades altamente tecnificadas que han asumido la economía digital como parámetro de desarrollo social a través del acceso a las redes. En este sentido, Drucker (1993) afirma que las sociedades a las que caracteriza como postcapitalista son aquellas que han logrado desarrollarse desde todo punto de vista, social, económico, político y cultural, enfoque encaja en lo que Etkin y Schvarstein (1997) llaman el paradigma de la complejidad.

Para estos autores (Etkin y Schvarstein, 1997: 86), el paradigma de la complejidad sostiene que “la realidad organizacional presenta procesos no ordenables o programables desde el exterior [...] se admite la coexistencia en el mismo sistema de relaciones complementarias, simultáneas y antagónicas. La organización existe en un medio interno de relativo desorden, diversidad e incertidumbre.” Se afirma que las organizaciones son policausales, generan una mayor heterogeneidad y nuevos patrones de relaciones; por ende, se reconoce la “eficacia causal de las múltiples dimensiones que configuran el espacio organizacional” (Etkin y Schvarstein, 1997: 91). Se busca el equilibrio dinámico “sobre las bases cambiantes, configurando una sucesión de estructuraciones y desestructuraciones permanentes” (Etkin y Schvarstein, 1997: 91-92). Ello amerita un sentido de discursividad que implica “un recommienzo continuo, un ciclo no interrumpido”, no entendiéndose la organización bajo el enfoque secuencial. Parámetro donde la causalidad es circular y el “tiempo es irreversible, en el sentido de que no puede aplicarse el conocimiento de un estado actual para explicar el pasado, para retrotraer el presente” (Etkin y Schvarstein, 1997: 96).

Por lo expuesto, en el contexto emergente surgen tendencias que pueden ser descompuestas para analizar las directrices acerca del sujeto, la realidad, la racionalidad y el poder, contextualizadas en el ámbito de la teoría administrativa a los efectos de su interpretación contribuyan a generar acciones tendentes a lograr la adecuación a las nuevas exigencias en términos de alcanzar mayor productividad y rentabilidad organizacional.

### **Grandes temas de la teoría administrativa en la sociedad emergente: sujeto, realidad, racionalidad y poder**

La teoría administrativa se ha gestado en los marcos epistemológicos y metodológicos inscritos en la llamada economía clásica y su concepto del hombre racional. Sin embargo, debido al impacto de los cambios ocurridos es necesario revisar algunos de los postulados mantenidos desde las ciencias sociales, económicas y administrativas e incorporar planteamientos relativos al campo cultural, los sentimientos, la estética, la vida cotidiana, entre otros, que cambian la centralidad del discurso en el campo administrativo.

Al efecto, De la Garza (1999) considera que están pendientes por incorporar al discurso administrativo “los grandes problemas de las teorías sociales de este siglo, especialmente las relaciones entre estructuras (incluido qué concepto de estructura), subjetividades (cuáles sujetos y cómo elaboran sus estrategias) y acciones (individuales y colectivas)” (De la Garza, 1999: 118). De donde se desprende que la interpretación del llamado contexto emergente responde a categorías teóricas que se construyen para dar sentido y orientación a las explicaciones del mundo y sus cambios; surgiendo, de esta manera, la necesidad de cabalgar sobre esquemas teóricos, paradigmáticos, modelos y constructos que consoliden un acercamiento epistemológico que dé cuenta de la forma de producción del sentido, en esta nueva realidad construida en el día a día organizacional.

Por ende, cuando se intenta formular teorías que interpreten la realidad representada por el tránsito de la sociedad industrial a la sociedad postindustrial (que emergió y sigue emergiendo) urge considerar el triángulo formado por las estructuras, las subjetividades y las acciones, para lo cual es obligatorio analizar la concepción del sujeto, la racionalidad presente, cómo es concebida la realidad y las relaciones de poder existentes en una época catalogada por algunos autores (Pérez, 2000; Lanz, 2001) como época de transición, donde surgen nuevas prácticas sociales que dan lugar a nuevas formas de organización.

### **Concepción del sujeto en la sociedad postindustrial**

Desde una posición que considera lo axiológico se afirma que el centro de atención se ha movido hacia valores alrededor del hombre y lo social con una orientación diferente de las prácticas de la modernidad (Kofman, 2003); según Rojas, Torres y Arapé (2001), se potencia el espíritu basado en la libertad, la autorrealización humana y la renovación ética, con una visión más humanista del sujeto, que ubica al hombre en el centro de toda transformación, por lo que su dignidad y calidad de vida debería ser el

norte de la nueva empresa. En este sentido, “la sociedad postmoderna debe representar la liberación del hombre moderno en su entorno de vida logrando su evolución interna como un ser humano con conocimiento y sabiduría.” (Torres y Arapé, 2001: 40). Sabiduría que implica el manejo de las emociones hasta alcanzar la trascendencia que considera la integración de mente, cuerpo y espíritu.

Esta concepción evidencia paradojas al observar la realidad con sus procesos de exclusión que amplían cada día la brecha entre los que poseen el conocimiento y los que no, donde la propia realización no puede lograrse mediante el trabajo, ya que, un trabajador en la red puede plantearse proyectos creativos que agreguen valor, generen riqueza o produzcan bienestar en una dinámica compleja de mutuo acomodo entre usuarios, medio y agentes inteligentes (Caballero, 2001); sin embargo, ¿posee el trabajador las competencias y la tecnología para lograrlo? La respuesta apunta a tener posibilidad de acceso a la red, autogerencia del conocimiento y creatividad para los nuevos negocios, competencias ausentes en algunas realidades latinoamericanas. Razón por la cual pareciera que más bien se está en presencia de nuevos factores de exclusión.

Por otra parte, el sujeto organizado al desplegar su vida en la organización “va construyendo el tejido funcional que lo regula de manera estratégica, y con ello se construye a sí mismo en una dialéctica organizacional” (López, 2001: 110). Lo que permite definir a un ser humano modelado y transformado desde lo social, a diferencia del pensamiento moderno, según el cual “el sujeto es el resultado de la mediación del pensamiento” (López, 2001: 108). En cambio, en el contexto emergente, el comportamiento responde al modo como los sujetos dialogan con la lógica organizacional que se dan a sí mismos, con la que se producen constantemente como sujetos organizados. Por lo tanto, el sujeto se refunda y adopta una forma comunicativa dialógica y simbólica y termina siendo “programas que se programan a sí mismo dentro de un régimen comunicativo gobernado por la dialogicidad”. (López, 2001: 128)

En contraste, Foucault (1970) define el sujeto como discursivo debido a los diferentes estatutos, ámbitos o posiciones que puede asumir u ocupar cuando pronuncia un discurso y cómo la diversidad de planos están unidos por un sistema de relaciones específicas de determinada práctica discursiva y el discurso es un conjunto donde se puede determinar su dispersidad y discontinuidad consigo mismo, reafirmando la posición del hombre como centro de las tendencias en el contexto emergente. De allí que viendo los matices revelados, como consecuencia de algunas rupturas en los presupuestos imperantes en el paradigma modernista, se puede concluir que se está en presencia de una definición de sujeto que considera su carácter pensante, comunicativo, participante, creador, transformador de la realidad, lleno de valores, orientado a la sociabilidad y la trascendencia.



### La realidad como categoría de análisis en el nuevo contexto

Berger y Luckmann (1979: 61) integran lo macro y lo micro de la perspectiva social al afirmar que “la sociedad es un producto humano. La sociedad es una realidad objetiva. El hombre es un producto social.” Respecto a la *sociedad como realidad subjetiva*, plantean la internalización como factor primordial de construcción y comprensión de la realidad, que implica la “aprehensión o interpretación inmediata de un acontecimiento objetivo en cuanto expresa significado. Constituye la base para la comprensión de los propios semejantes y del mundo en cuanto a realidad significativa y social” (Berger y Luckmann, 1979: 68). La *sociedad como realidad objetiva* tiene que ver con la institucionalización, la cual está referida a la habituación de las acciones que llegan a su tipificación produciendo pautas regulares que se van legitimando a través de la socialización e internalización. Esto permite lograr la cohesión común a todos los integrantes de una colectividad o relevante para ciertos tipos de colectivos.

De allí que la realidad impone los modelos de acción social a través de los cuales se puede diferenciar la posición tradicional, cuya explicación de la realidad se realiza en función de lo calculable, cuantificable, predecible; a diferencia de la sociedad postindustrial donde el paradigma científico tiene que ver con el principio de complementariedad al plantear la necesidad de integrar, en un todo coherente y bien pensado, los aportes provenientes de distintas personas, filosofías y métodos, a fin de captar la realidad en su justa dimensión y con toda la riqueza que ello implica para visualizarla desde una perspectiva sistémica donde el diálogo e intercambio con otros espectadores, especialmente los contrarios, constituye un aspecto clave para enriquecer la propia percepción (Martínez, 1997).

La tercera nota es la incertidumbre: la realidad no es precisa ni definitiva. No hay un resultado único; en su lugar se predice un cierto número de resultados posibles y se evalúan las probabilidades de cada uno. Se da una aleatoriedad en la ciencia y la realidad es construida por “potencias y probabilidades” (Martínez, 1997: 120) que le dan un carácter virtual. Se resquebraja la noción de realidad como única verdad y las estructuras de comprensión del mundo se movilizan desde las ciencias físicas y matemáticas hacia ciencias humanas y culturales. Por ello se considera que la sociedad es un producto humano y las personas son productos de una sociedad que ellas mismas producen (Ritzer, 1993). A diferencia de estos autores, Maturana (1997) afirma que la realidad se construye por parte del observador, desde las explicaciones que éste encuentre sobre ella.

Respecto a la concepción de la construcción social de la realidad a partir de la visión del observador, está como ejemplo la flexibilidad del trabajo como construcción so-

cial, cuyo futuro se erige sobre parámetros que escapan a la voluntad inmediata, pero que definen un espacio de posibilidades para la acción (De la Garza, 1999). Planteamiento que sustenta las tesis de Maturana (1997) y Berger y Luckmann (1979), ya que las realidades son construcciones sociales, definidas por los actores que participan en ellas, dándole forma y creando un discurso que responde a la ideología imperante en cada sociedad, conformando un conjunto de principios que orientan una forma de interpretación de la realidad, construcción de sentido o racionalidad que modela la realidad que se pretende interpretar.

### **La racionalidad presente en las corrientes emergentes**

En la concepción modernista se otorga gran dignidad a la racionalidad individual y la capacidad de observación cuidadosa y deliberación racional; pauta que guió el discurso durante el siglo xx (Gergen y Tojo, 1996). Pero, ante el desequilibrio nacido del quiebre del modo de pensar modernista, estos autores (2004) optan por reemplazar el conocimiento empírico con la construcción social, la deliberación racional con la racionalidad comunal y la lengua como representación con la lengua como acción. Según Almarza (2002), si bien la cuantificación ya no es regla final del conocimiento científico, la cualificación se ha erigido como noción necesaria para entender los fenómenos de finales del siglo xx que se mueven en un patrón de comportamiento diferente, cuantificable parcialmente y flexible.

La flexibilización de la racionalidad formal ha impulsado nuevos modelos gerenciales de mayor participación y generado gran variedad de formas organizativas cuya nota especificante es la organización en red, en lugar de entidades jerarquizadas; impulsando el paso del individualismo al trabajo en equipo que ha desconfigurado la estructura funcional burocrática para transformarse en tejidos de información, dando lugar a la empresa en red (López, 2001) con una racionalidad que demanda cambios en los modelos mentales preexistentes a fin de aprender a movilizarse en la realidad antes descrita (Kofman, 2003).

En esta racionalidad divergente se propicia la creatividad, innovación, flexibilidad y cooperación como estrategias de competitividad. Se reconoce la importancia de facultar a los empleados. El enfoque de liderazgo es más femenino y se distribuye por toda la organización, llegándose a hablar de liderazgo de la comunidad (Senge, 2000). Sus estructuras son más flexibles, más horizontales y con “uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación que hacen posible buena parte de las nuevas configuraciones” (Márquez, 2001: 148). Las organizaciones son “amplias redes de gente con intereses divergentes que se reúnen por conveniencia... son coaliciones y están hechas de coaliciones y la construcción de coaliciones es una dimensión

importante de casi toda la vida de la organización” (Morgan, 1998: 100); el poder y la administración están ligados al propio conocimiento y capacidad técnica dando lugar a diferentes principios de legitimidad.

Aspectos resumidos en la tesis de Maturana (1997: 33), quien opina que las “diferentes culturas no difieren en la racionalidad, sino en las premisas implícitas y explícitamente aceptadas, bajo las cuales tienen lugar las diferentes clases de discursos, acciones y justificaciones para las acciones.” Esto hace suponer que la racionalidad es expresión de nuestra “coherencia operacional humana dentro del lenguaje y que en tal calidad ocupa una posición central y constitutiva en todo lo que se hace como seres humanos.” De allí que, el discurso adoptado en el contexto social se convierte en la racionalidad imperante desde el plano del lenguaje como expresión de poder.

### **El poder en las estructuras organizacionales postindustriales**

El poder como imposición de la racionalidad dominante “nace y se ejerce en el marco de un poder instituido, al cual otros vínculos de poder han ayudado a instalar” (Etkin y Schvarstein, 1997: 186). Por ende, su ejercicio muestra: asimetría en las relaciones, resistencia en el vínculo, efecto transformador, intencionalidad, deseo de reconocimiento, representaciones simbólicas, lenguaje específico, efectos localizados, funciones represivas y productivas, integración con el saber y utilización de paradigmas dominantes; rasgos presentes las sociedades industrial y postindustrial. Con todo, en la última, el poder se asocia al desarrollo tecnológico, responde a la rentabilidad, expansión de ganancias, control del mercado y posicionamiento frente a rivales que determina el impulso a la innovación y desarrollo de nuevas tecnologías como fuente de poder.

Para Lanz (2001), todo el entramado racional sobre el que se basa el discurso técnico forma parte de la lógica del poder, por lo que es ingenuo postular un “uso bueno” de la tecnología pues se deja de lado la articulación entre la lógica dominante, que es la lógica del mercado, y la razón técnica instalada por encima de la ciencia. Por su parte, López (2001) afirma que la participación activa del sujeto transfigura los centros de poder mediante la práctica dialógica dirigida al entendimiento, así la facultación se transforma en “nueva cartografía organizacional que cambia las reglas del gobierno organizacional” (López, 2001: 134), para colocar el poder en manos de quienes poseen la información. Como resultado, existe una presión estructural que impulsa los modelos de producción hacia la flexibilidad y el consenso.

Amaritriain (2003) propone el “poder invisible” donde las órdenes y símbolos externos son sustituidos por autoconvencimiento, autocensura y autorregulación so-

cial; destaca el control simbólico mediante la cultura y el lenguaje como elemento cultural. Al efecto, Echeverría (1998) afirma que el poder sobre los otros se ejerce imponiendo la palabra propia y haciendo cumplirla, modalidad que depende de quien acepta y no de quien manda. Así los tejidos lingüísticos crean sentido y establecen relaciones entre entidades, acciones y eventos del mundo empírico. Por ende “mientras mayores sean, en términos comparativos nuestras posibilidades de acción, mayor será nuestro poder” (Echeverría, 1998: 406). Postura que difiere del poder con los otros emanado de los principios de cooperación y complementariedad del paradigma emergente (Martínez: 1997).

Al efecto, Viveret (2002) afirma que es preciso hacer un cambio profundo en las relaciones de poder heredadas del modelo de desarrollo capitalista, pues sólo se avanzará hacia la sociedad de bienestar mediante el poder de creación que permite aliarse con el otro al verlo como ventaja y no como amenaza; en una lógica de poder centrada en la creación, cooperación y puesta en red, diferente al “poder sobre” vigente en la lógica de dominación descrita por Lanz (2001) en torno al poder asociado al desarrollo tecnológico que responde a la rentabilidad, expansión de ganancias, control del mercado y posicionamiento frente a rivales que desentona con un orbe que palidece colmado de enormes contingentes de desempleados, desinformados, desprotegidos y excluidos (Canan, 2001; CEV, 2006).

En lo presentado hasta ahora, se ha venido abordando la concepción del sujeto, la racionalidad, la realidad y el poder en el marco del contexto emergente y su relación con la teoría administrativa, elementos que van configurando un sistema de pensamiento que invade la gerencia, despertando inquietudes y suscitando respuestas que ameritan nuevos enfoques y acciones como formas de adecuarse al paradigma emergente, con miras a lograr mayor productividad y rentabilidad en las organizaciones; por lo que resulta interesante dar una mirada al pensamiento gerencial en la sociedad postindustrial.

### **El pensamiento gerencial en el contexto emergente**

La teoría Administrativa se ha fundamentado en una evolución asociada a los modos de producción, modas y estilos gerenciales adoptados en el tiempo, los cuales se han ido transfigurando, conformando la marca histórica que consolida esquemas de pensamiento que buscan resolver, explicar o difundir, maneras de hacer, procedimientos y estrategias que permiten dar respuestas a la dinámica organizacional; denotando así los rasgos de la administración y estilos gerenciales de cada época que remite a la etapa existencial, dirigida a percibir al ser interpretado, en este caso, el pensamiento gerencial.

Con este prisma se observa que, a partir de los quiebres coligados con las eras de producción, se puede puntualizar que la teoría administrativa se gesta en la era de la revolución industrial, asociada al Taylorismo y al Modernismo, cuando prevalece la gerencia racional científica y la concepción del hombre económico, sustentada en la era de la ingeniería pesada y eléctrica y por ende, el trabajo como factor de producción y el hombre como objeto del trabajo, un engranaje que podía ser reemplazado sin mayores costos ni demoras para el proceso productivo, congruente con una racionalidad que concibe al trabajador como objeto del trabajo y la capacidad de agregar valor como fuente de poder.

Desde 1910 a 1935 se busca el fortalecimiento de la estructura organizacional; de 1935 a 1955, la orientación es hacia el refuerzo y a la productividad y, de 1955 a 1970 la preocupación se centra en el diseño de sistemas (Hickman y Silva, 1992). En esta última etapa comienza a regir el sentido contingencial de la administración, “punto de vista según el cual la técnica administrativa que sirve mejor para alcanzar las metas de la organización, podía variar de acuerdo con la situaciones o circunstancias” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1999: 50) que posiciona en una racionalidad situacional que determina las orientaciones y decisiones de la organización. Orientación adoptada como consecuencia del agotamiento del enfoque racional científico, el cual, aun cuando persiste en la actualidad, ameritaba un discurso que considerara el entorno y su influencia para lograr mejoras en la productividad por vías disímiles de las adoptadas hasta ese momento, esto es, una nueva racionalidad.

Según Hickman y Silva (1992), la época de la planificación estratégica, año de 1970, funge como transición hacia la gerencia cualitativa humanística cuando “el cambio acelerado, la competencia internacional por los mercados, la escasez de recursos energéticos y una necesidad constante de innovación, desembocaron en una serie de épocas dedicadas al arte de la gerencia” (Hickman y Silva 1992: 66). Ello ameritó un cambio de enfoque, orientado al planeamiento estratégico, la cultura organizacional y la innovación gerencial, sucesivamente, tal como se indica en el cuadro presentado a continuación, dando inicio a la reconsideración de la centralidad del hombre como sujeto del trabajo y poseedor del conocimiento, con capacidad de crear e innovar en aras de mayor productividad y rentabilidad organizacional, en un contexto policausal, divergente y por ende, cada vez más complejo.

**Evolución de la gerencia cualitativa humanística**

Época	Inquietudes de los Ejecutivos	Respuesta Organizacional
1970 – 1980	Posicionamiento competitivo exitoso en el mercado.	Planeamiento estratégico.
1980 – 1985	Desempeño y ejecución superiores, para lograr excelencia.	Conformación de la Cultura empresarial.
1985- fines de los 90	Adaptación al aumento y aceleración del cambio.	Innovación gerencial.

Fuente: Adaptado de Hickman y Silva (1992).

En efecto, de 1980–1985 impera la época centrada en la cultura; esta época nació de la necesidad del desempeño y ejecución superiores para lograr la excelencia. En este sentido, Shein, citado por Hickman y Silva (1992:72) establece que esa cultura corporativa responde al “compromiso con un propósito común, la aptitud para brindar un desempeño superior y la coherencia para transferir ese propósito común y esa aptitud a los demás”, lo cual supone la maduración en el campo de las relaciones humanas. Enfoque relacionado con el de Stoner, *et al.* (1998), sobre el compromiso dinámico, denotando el sentido de “cambio, crecimiento y actividad constante” (Stoner, *et al.*, 1998: 53). Centrándose en el recurso humano y la “adaptación, sin tardanza a las condiciones que cambian con el tiempo” (Stoner, *et al.*, 1998: 53).

El lapso comprendido entre el año 1985 y fines de la década de los 90, coincide con el quiebre que revela los rasgos de la era de la información y comunicación, que Hickman y Silva (1992:74) caracterizan como la época de la innovación, donde “la creatividad era y es un elemento fundamental de las estrategias y de las culturas sólidas.” En esta época se favorecen prácticas gerenciales tales como: *Downsizing*, Reestructuración, *Empowerment*, *Benchmarking*, ISO 9000, Reingeniería, Organizaciones de Alto Desempeño, Compañías Visionarias, Organizaciones que Aprenden, Organización sin Fronteras, Alianzas Estratégicas, Balanced Scorecard, Outsourcing, Valor Económico Agregado, Retroalimentación 360°, Sistemas Integrados (Armas y Malavé, 2000: 37).

A partir de los años 90, Hickman y Silva (1992) proponen la gerencia de la complejidad, la cual deriva en tres preceptos básicos relacionados con: 1) el sentido de atraer y unificar individuos con diversos puntos de vista hacia un objetivo común; 2) la libertad de acción, dentro de los límites de los principios unificadores; 3) la facultación a los individuos para trabajar responsable y eficazmente, logrando con esto la satisfacción genuina de las necesidades y deseos individuales que conduce a desempeños máximos –las cuales dependen de que existan relaciones sólidas entre cada individuo y todos los demás interesados. Para gerenciar estos postulados, los referidos autores plantean tres tipos de gerencia: de perspectiva, de poder y de pivote.

En el gráfico presentado más adelante se muestra la evolución de la gerencia racional científica, hacia la gerencia cualitativa humanística, hasta llegar a la época de la complejidad, indicándose para cada una de ellas las orientaciones básicas.

**De la gerencia racional científica a la gerencia cualitativo humanística sus orientaciones básicas**



Fuente: Adaptado de C.R. Hickman y M.A. Silva (1992).

En contraste con lo esbozado en la figura anterior, Picos (2003: 4), en su análisis del planteamiento de Llano, propone cinco notas para el contexto emergente, al cual designa postmodernidad: organizativo, relacional, motivacional, ético, cognoscitivo; éstos, abren una orientación distinta de la administración, de la empresa, del individuo y de las realidades en donde se desenvuelven, dando cuenta de una nueva racionalidad distinta a la imperante hasta ahora, razón por la cual la experiencia ya no es una guía útil para tomar decisiones.

Puede observarse que la realidad donde debe desempeñarse el gerente de los albores del siglo XXI es una *realidad* divergente, signada por una elevada complejidad devenida de la sociedad informacional y su concepción de la economía digital como parámetro de desarrollo social que ha traído consigo toda una revolución administrativa que pone en tela de juicio el sentido común gerencial y exige cambios en los modelos mentales preexistentes a fin de adecuarse a una *racionalidad* con causalidad circu-

lar que busca la maximización de la productividad basada en el conocimiento, con valores alrededor del hombre y lo social y una visión más humanista del trabajador. Cabe mencionar que se está en presencia de una definición de *sujeto* que considera su carácter pensante, comunicativo, participante, creador, transformador de la realidad y ético, cuya dignidad y calidad de vida debería ser el norte de la nueva empresa, logrando su evolución interna como un ser humano con conocimiento y sabiduría; aspectos que se fortalecen como fuentes de *poder* en un mundo donde la riqueza es tasada en términos de la aplicación del conocimiento al trabajo y la *Administración* se traduce en aplicación del conocimiento a los procesos, herramientas y productos, a fin de ajustarlos a las nuevas realidades y generar nuevos conocimientos que propendan al logro de mayores niveles de productividad y rentabilidad de la organización.

### **Promoviendo reflexión acerca de lo que no se puede concluir**

Pareciera que en la sociedad postindustrial y en la cultura postmoderna se produce una transición del capital, los recursos naturales y el trabajo como recursos económicos básicos, hacia el poder del conocimiento determinando nuevas formas de actuación ligadas a diversas identidades asociadas al ser humano y su potencial creativo; que impulsa nuevas formas de estratificación debidas al dominio del conocimiento, en un contexto de elevada complejidad que convierte la realidad organizacional en un escenario de relaciones complementarias, simultáneas y antagónicas, con un medio interno de relativo desorden, diversidad e incertidumbre, generador de nuevas realidades con una racionalidad que impone a las organizaciones la urgencia de mayor flexibilidad en un ambiente de profundos cambios en el modo tradicional de actuar para lograr mejoras en la productividad organizacional y, con ello, la necesidad de reorientar el patrón de producción de saberes.

Para consolidar un acercamiento epistemológico que dé cuenta de la forma de producción del sentido en esta nueva realidad, la episteme de la teoría administrativa incorpora aportes de otras ciencias desde una perspectiva holística que permite dar sentido y orientación a las explicaciones del mundo y sus cambios, con su impacto en las organizaciones vistas desde la triangulación de estructuras, subjetividades y acciones que producen, y a su vez son producidas, por la nueva concepción del sujeto, la realidad, la racionalidad y el poder que ejerce su influencia sobre la producción de conocimientos en las ciencias administrativas y específicamente en el pensamiento gerencial.

Siendo el conocimiento el recurso económico más valioso en la sociedad postindustrial, debe propiciar la liberación del sujeto en su entorno de vida, como también, su evolución interna como persona con conocimiento y sabiduría, para aprehenderlo en un proceso dialógico que lo refunda para asumir una forma comunicativa y simbólica



dentro de una templanza expansiva regida por la dialogicidad, donde el comportamiento responde al modo como los sujetos dialogan permanentemente con la lógica organizacional que ellos se dan a sí mismos y donde se producen como sujetos organizados, construyendo el sentido que modela la realidad en la cual tienen lugar las diferentes clases de discursos, acciones y justificaciones para las acciones.

En la sociedad postindustrial se resquebraja la concepción de la realidad como única verdad. Ahora la realidad es construida socialmente, definida por quien la observa desde las explicaciones que encuentra sobre la misma en el ámbito de la vida cotidiana, dándole forma y conformando un conjunto de principios que orientan su interpretación. Surgen así nuevos modelos de interpretación de una realidad signada por la complejidad, ambigüedad e incertidumbre, donde los problemas tienen existencia legítima. Razón por la cual, la realidad organizacional depende de la red de relaciones y los significados establecidos por los actores que participan en la producción, el sistema de relaciones industriales, el Estado y el modelo económico en el cual se produce.

Las premisas implícitas y explícitamente aceptadas bajo las cuales tienen lugar los distintos discursos, conductas y justificaciones para las acciones que se desarrollan en la cultura postmoderna, tienden a la conformación de estructuras más flexibles y aplanadas, con uso intensivo de las tecnologías de información, nuevos modelos gerenciales de liderazgo compartido y mayor participación del personal; dando lugar a múltiples formas organizativas cuya nota especificante es su organización en red con racionalidad divergente, no lineal y de múltiples posibilidades, contraria a la racionalidad lineal imperante en la sociedad industrial.

La racionalidad dominante en las estructuras emergentes ofrece la oportunidad del control simbólico, con lo cual pone de relieve la importancia de la cultura organizacional como mecanismo de control para apoyar el tránsito hacia la sociedad postindustrial y la cultura postmoderna donde se producen diferentes modelos de organización del trabajo; el ejercicio del poder está asociado a la información que se posea y el conocimiento que se domine, siendo éstos los elementos claves para potenciar la posibilidad de obtener resultados través de otros. Sin embargo, se considera necesario el ejercicio del poder con los otros o poder hacer, entendido éste como derecho de creación, que emana de los postulados de cooperación y complementariedad del paradigma emergente.

En lo presentado hasta ahora, se ha venido abordando la concepción del sujeto, la racionalidad, la realidad y el poder dentro del contexto emergente y su relación con la teoría administrativa. Estos elementos van configurando un sistema de pensamiento

que invade la gerencia, despertando inquietudes y suscitando respuestas que ameritan nuevos enfoques y acciones como formas de adecuarse al paradigma emergente, con miras a lograr mayor productividad y rentabilidad en las organizaciones; por lo que resulta interesante dar una mirada al pensamiento gerencial en la sociedad postindustrial. En este tenor, se observa que el pensamiento gerencial se moviliza hacia la Gerencia Cualitativa Humanística, cuyo fundamento es el hombre, aun cuando se evidencia incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre el ser y el hacer, en un contexto de elevada complejidad, ambigüedad, incertidumbre y profundos cambios.

### Bibliografía

- ALMARZA, F. (2002). La Teoría del Caos. Hacia un Modelo Unitario de Interpretación Epistémica, *Escritos en arte, estética y cultura*, tercera época, 15, enero-junio (107-150).
- AMARITRIAIN, A. C. (2003). “Sobre el Poder” en la Modernidad y la Postmodernidad. Extraído en junio de 2003 desde [www.iespana.es/revista-arbil/\(69\)barr.htm](http://www.iespana.es/revista-arbil/(69)barr.htm)
- ARMAS, V. y J. MALAVÉ (2000). La Gerencia y sus Modas, *Debates IESA* (pp. 30-42), vol. 6, 1. 30-42.
- BERGER, P. y T. LUCKMANN (1979). *La Construcción Social de la Realidad*. Buenos Aires: Amorrotu Editores.
- CABALLERO, S. (2001). Nuevas Lógicas Cognitivas. Nueva Performanse Organizativa. De la E-pístola a la Organización, En R. Lanz (Comp.), *Organizaciones Transcomplejas* (pp. 177-194). Caracas: IMPOSMO-CONICIT.
- CANAN, RICAR (2001). *La Exclusión en Tiempos Posmodernos*. En R. Lanz (Comp.), *Organizaciones Transcomplejas* (pp. 195-212). Caracas: IMPOSMO-CONICIT.
- CASTELLS, M. (s/f). Postindustrialismo y Cambio en la Estructura Ocupacional. Extraído en junio de 2003 desde [www.apolo.uji.es](http://www.apolo.uji.es)
- CASTELLS, M. (1997). *La Era de la Información: Economía Sociedad y Cultura. La Sociedad Red*, vol. 1. México: Siglo XXI Editores.
- Conferencia Episcopal Venezolana-CEV (2006). *Documento Conciliar Número 3. La Contribución de la Iglesia a la Gestación de una Nueva Sociedad*. En CEV. *Documentos Conciliares. Concilio Plenario de Venezuela*. Caracas: San Pablo.
- DE LA GARZA, E. (1999). Flexibilidad del Trabajo: Discurso y Construcción Social. En C. Montero, M. Alburquenque y E. Ensignia, *Trabajo y Empresa: entre dos siglos*. Caracas: Nueva Sociedad.

- DRUCKER, P. (1993). *La Sociedad Postcapitalista*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- ECHEVERRIA, R. (1998). *Ontología del Lenguaje*. Chile: Dolmen Ediciones, S.A.
- ETKIN, J. y L. SCHVARSTEIN (1997). *Identidad de las Organizaciones. Invariancia y Cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- FOUCAULT, M. (1970). *La Arqueología del Saber*. México: Siglo XXI Editores.
- GERGEN, K. y J. TOJO (1996). Organizational Science in Postmodern Context, Draft Copy for *Journal of Applied Behavioral Science*, 32 (pp 356-377).
- GERGEN, K. y J. TOJO (2004, junio). Organization Science as Social Construction: Postmodern Potential. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40, 228-249. Extraído el 10 de diciembre de 2006 desde <http://jab.sagepub.com/>
- HICKMAN, C.R. y M. A. SILVA, M.A. (1992). *Cómo Organizar Hoy Empresas con Futuro*. Buenos Aires: Granica.
- KOFMAN, F. (2003). *Metamanagement. La Nueva Con-ciencia en los Negocios*, tomo 1: Principios. Buenos Aires: GRANICA
- LANZ, R. (2001). Diez Tesis sobre Cultura Organizacional Transcompleja. En R. Lanz (comp.), *Organizaciones Transcomplejas* (pp. 97-144). Caracas: IMOSMO-CONICIT.
- LÓPEZ, F. (2001). Del Comportamiento Organizacional a la Práctica de Producción del Sentido. En R. Lanz (Comp.), *Organizaciones Transcomplejas* (pp. 97-144). Caracas: IMOSMO-CONICIT.
- LYOTARD, J. (1998). *La Condición Postmoderna*. Madrid: Cátedra.
- MÁRQUEZ, M. del V. (2001). Nuevas Tecnologías. Nuevas Organizaciones. Nuevos Aprendizajes. En R. Lanz (Comp.), *Organizaciones Transcomplejas* (pp. 177-194). Caracas: IMOSMO-CONICIT.
- MARTÍNEZ, M. (1997). *El Paradigma Emergente. Hacia una Nueva Teoría de la Racionalidad Científica*. México: Trillas.
- MATURANA, H. (1997) *La Realidad: ¿Objetiva o Construida? Fundamentos Biológicos del Conocimiento*. España: Editorial Nueva Ciencia.
- MORGAN, G. (1998). *Imágenes de la Organización*. Santa Fe de Bogotá: Alfaomega
- MORIN, E. (2001). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona: GEDISA

- PÉREZ, C. (2000). Opciones para la Pequeña y Mediana Empresa en un Ambiente Competitivo, *FACES* (pp. 49-61), año 9, 19, junio-diciembre 2000.
- PICOS, A. (2003). La Empresa Postmoderna. Extraído en agosto de 2003 desde [www.istmoenlinea.com.mx/articulos/21501.html](http://www.istmoenlinea.com.mx/articulos/21501.html)
- PRIGOGINE, I. (2000). ¿Un Siglo de Esperanza? En Prigogine *et al.* *Ilya Prigogine: El Tiempo y el Devenir*. Barcelona: GEDISA
- RICOEUR, P. (2003). *El Conflicto de las Interpretaciones. Ensayos de Hermenéutica*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- RIFKIN, J. (2000) *La Era del Acceso. La Revolución de la Nueva Economía*. Editorial Paidós. España.
- RITZER, G. (1993). *Teoría Sociológica Clásica*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- ROJAS, L., R. TORRES y E. ARAPE (2000). Postmodernidad y Comunicación: Reconfiguraciones Tecnológicas y Organizacionales, *Cuadernos de postgrado*, 17, Revista virtual UNESR.
- RODRÍGUEZ, A. (2005). *Poética de la Interpretación*. Mérida-Venezuela: Universidad de los Andes, Consejo de Publicaciones
- SCHVARSTEIN, L. (1998). *Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas*. Buenos Aires: Paidós.
- SENGE, P., Ch. ROBERTS, R. ROSS, G. ROTH G. y B. SMITH (2000). *La Danza del Cambio, los Retos de Sostener el Impulso en Organizaciones Abiertas al Aprendizaje*. Santa Fe de Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- SEOANE, J. (2001), *Marcuse y los Sujetos*. Teoría Crítica Mínima en la Venezuela Actual. Editorial UCAB Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- STONER J., R. FREEMAN y D. GILBERT (1996). *Administration* (6a ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- TASCOPT, D. (1997). *La Economía Digital: Las Nuevas Oportunidades y Peligros de un Mundo Empresarial y Personal Interconectado en Red*. Santa Fe: McGraw Hill.
- VIVERET, P. (2002). La Economía Social en la Era de la Información. *La Factoría*, octubre-enero, 16. Transcripción de la conferencia, no escrita, pronunciada en el Forum Europa: Barcelona, junio de 2001. Extraída el día 16 de junio desde <http://www.lafactoriaweb.com/articulos/viveret16.htm>

