

El *Management* Estratégico y el poder en las Organizaciones

Edgar Varela

RESUMEN

Este artículo discute las posibilidades y limitaciones del *Management* Estratégico, como tendencia dominante de la enseñanza y la práctica managerial en las escuelas de administración latinoamericanas. Sustenta que dicha prevalencia se basa principalmente en la hegemonización y globalización del modo de negocios de las grandes corporaciones y multinacionales. Se propone elaborar una crítica de la predominancia de dicho *Management*, basada fundamentalmente en cuestiones epistemológicas, tomando elementos provenientes de las ciencias sociales y particularmente de la teoría política. Para ello describe los principales campos de influjo del *Management* Estratégico, especialmente la relación de la función directiva en las organizaciones, respecto de la apropiación que la política pública hace de la conceptualización managerial del poder social y político.

ABSTRACT

This article discusses the possibilities and limitations of the strategic management as a predominant tendency of the

teaching and managerial practice in Latin American management schools. This theory is based on the hegemony and globalization of the type of business big corporations and multinationals have established. The purpose is to elaborate a critic based on epistemology, taking elements from the social sciences and, particularly, from political theory. For that reason, the main aspects of the influence of strategic management are described, specially the relation of the directive function in organizations with respect to the appropriation that the public politics make of the managerial conceptualization of political and social power.

PALABRAS CLAVES

Administración estratégica. Poder político. Teorías administrativas.

1. INTRODUCCIÓN

El presente texto desarrolla y amplifica una ponencia escrita a solicitud de algunos colegas de la Universidad Autónoma Metropolitana-Sede Iztapalapa (México), con el propósito de contribuir al panel: “El *Management* Estratégico

a la prueba de las Ciencias Sociales”, en el marco del Coloquio Internacional: “El análisis de las Organizaciones y Gestión Estratégica: perspectivas latinas”, que dicha universidad conjuntamente con la HEC de Montreal-Canadá, la Asociación Internacional de Sociólogos de Lengua Francesa, la Asociación Internacional de Sociología. Grupo R17. Sociología de las Organizaciones, y la Academia de Ciencias Administrativas de México (ACACIA), realizaron el pasado mes de julio del 2000 en la ciudad de Zacatecas-México.

Con posterioridad al mencionado Coloquio he discutido y enriquecido mediante el debate el borrador preliminar de este documento y sus argumentos centrales en los seminarios “Modernización del Estado y Políticas Públicas”, dictado para la segunda promoción de la Maestría en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle (agosto - diciembre de 2000); “Estudios interdisciplinarios

EDGAR VARELA BARRIOS. Profesor titular, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali-Colombia.

E-mail: edgarvarelab@yahoo.com

sobre la organización”, que dicté para la maestría científica en Administración de la Universidad EAFIT-Medellín, en el período septiembre-diciembre del 2000; y posteriormente en el seminario sobre “Epistemología y *Management*” que tuve la ocasión de dictar también en una maestría para profesores investigadores en la Universidad del Norte - Barranquilla, en mayo-junio del 2001.

Ya había tenido ocasión de participar en un fructífero intercambio académico con los colegas de la UAM – Iztapalapa, pionera en la generación del primer programa de doctorado en estudios organizacionales en América Latina, a finales de 1995 cuando participé en el VI Coloquio Internacional de la Red APROS, **Asian Pacific Researches in Organization Studies**, realizado en Cuernavaca - México. En esa ocasión el Coloquio tuvo como móvil el intercambio académico de expertos latino-americanos con las comunidades del antiguo **Commonwealth**, entre ellos canadienses, británicos, australianos y neozelandeses¹.

Los términos de referencia de la mencionada contribución en Zacatecas demandaban mi punto de vista como intelectual latinoamericano, frente a la apropiación que en nuestro medio se ha hecho de las corrientes del *Management* Estratégico, primordialmente las desarrolladas y difundidas desde los ámbitos académicos estadounidenses². Para ello asumí como

1 La ponencia que entonces presenté titulada “The Reform of the State in Colombia: New roles for public and private organizations”, fue posteriormente incluida en mi libro “Desafíos del interés público - identidades y diferencias entre lo público y lo privado”, Cali; Universidad del Valle, 1998.

2 El propósito explícito del evento de Zacatecas consistió en profundizar el programa académico de largo aliento prohijado por grupos de investigación como los de “Humanismo y Gestión”, de HEC de Montreal, la Universidad Autónoma Metropolitana en sus diferentes campus, las significativas contribuciones que principalmente desde la Sociología y la Psicología Social de las Organizaciones desarrollan numerosas instituciones y personalidades del mundo académico francófono en Bélgica, Francia, Suiza, y el Quebec Canadiense. Dicho programa busca renovar los estudios sobre organizaciones y *Management* conectándolos con temáticas y abordajes epistemológicos provenientes de las ciencias sociales y enfatizando el análisis cualitativo de los mismos, en particular subrayando la naturaleza política, conflictiva, de los procesos manageriales. También, en el marco de dicho encuentro, se incluyeron formulaciones y abordajes de las comunidades académicas brasileñas y de investigadores provenientes del Perú, Guatemala, México, Argentina y Colombia. La totalidad de

parámetro la elaboración de una perspectiva crítica respecto de la fundamentación epistemológica que las Ciencias Sociales plantean en relación con la cuestión del poder en las organizaciones. En tal sentido, contejaremos algunos de los referentes conceptuales elaborados desde el campo teórico del *Management* Estratégico.

Aunque no es el propósito ni corresponde a los alcances y dimensiones del presente texto hacer una formulación comparativa acerca de la naturaleza del *Management* en América Latina, algunos de los argumentos y generalizaciones aquí expuestos se basan parcialmente en argumentos esbozados en varios paneles referidos a dicha temática en el Coloquio Internacional de Zacatecas³. No sobra aclarar que el presente

las ponencias del Encuentro de Zacatecas pueden encontrarse en la siguiente dirección electrónica: savin_99@yahoo.com, y en la página de ACACIA <http://excelencia.uatmx/acacia>.

3 En especial me refiero a las sesiones temáticas “**El análisis de las organizaciones en América Latina**”, con la participación de los profesores José Luis Pariente (Universidad de Tamaulipas-México), Luis Montaña Hirose (UAM Iztapalapa), Sylvia Vergara (PUC Río de Janeiro), Carlos La Serna (Universidad Nacional Córdoba- Argentina), y Alain Joly (HEC, Montreal). “**El Management Estratégico en los países Francófonos y en América Latina**”, con la participación de los profesores Roberto Fachin (UFRGS, Porto Alegre-Brasil), Alain Charles Martinet (IAE -Lyon – Francia), Pedro Solís Pérez (UAM -Iztapalapa), Luis Bignetti (Unísonos, Porto Alegre-Brasil), Fernand Amesse (HEC, Montreal). “**El Management a la prueba de las Ciencias Sociales**”, con la participación de los profesores Jean Francois Chanlat (HEC. Montreal e IECS Strasbourg), Jean Nizet (Université de Namur- Francia), Francois Pichaut (Univesidté de Liège- Francia), Anne Mesny (HEC- Montreal), Marlene Catarina Mello de Oliveira (UFMG, Belo Horizonte-Brasil), Edgar Varela Barrios (Universidad del Valle, Cali). “**Culturas nacionales y organización en América Latina**”, con la participación de los profesores Juan Castaingts Teillery (UAM, Iztapalapa), Fernando Motta (FGV, Sao Paulo - Brasil), Antonio Barba Álvarez (UAM – Iztapalapa), María Rosa Neufeld (Universidad de Buenos Aires), y Félix Alvarado (INAP, Guatemala). “**Mundialización, culturas y gestión**”, con la participación de los profesores Riadh Zghal (Universidad de Sfax-Túnez), Yvon Pesqueux (CNAM, París), Norbert Alter (Universidad Dauphine-París), Juan Castaingts-Teillery (UAM -Iztapalapa), Miguel Caldas (FGV, Sao Paulo). “**Poder y organización**” con la participación de los profesores Tania Fischer (UFBA, Salvador), Enrique Cabrero y David Arellano – Gault (CIDE, México), Carlos Bertero (FGV, Sao Paulo), Alain Eraly (ULB, Bruxelles), Eugène Enriquez (Université de París VII), y Alvaro Zapata (Universidad del Valle, Cali). “**Identidades y culturas en las organizaciones**” con la participación de

artículo aunque discute con base en documentos y bibliográfica significativa la temática en mención, es un ensayo y no, en modo alguno, un informe científico, o el resultado de una investigación comparativa de naturaleza exhaustiva. Esta cuestión constituye en realidad un reto, hace parte de una agenda abierta para la investigación de los diferentes círculos académicos que actúan en el terreno del *Management* y de las políticas públicas en nuestro medio. El mencionado Coloquio y los trabajos que posteriormente en el caso colombiano vienen siendo desarrollados por la Red de Investigaciones Interdisciplinarias en estudios sobre la organización y la gestión que patrocina ASCOLFA, hacen parte de la tendencia anterior.

Al conectar la cuestión del poder en las organizaciones con los parámetros dominantes del *Management* Estratégico se abre una numerosa gama de interrogaciones particularmente en relación con las dimensiones del poder organizacional frente a las teorías del cambio organizacional. También se puede abordar el impacto de la gestión de las organizaciones sobre el medio ambiente o entorno social y/o natural, donde pueden entrelazarse tanto teorías adaptativas como

los profesores Luis Montaña Hirose (UAM- Iztapalapa), Geneviève Dahan-Seltzer (IEP, París), Consuelo García de la Torre (Lima), Jacqueline Laufer (Groupe HEC, París), Lilianna Segnini (Unicamp, Campinas- Brasil). Y la mesa redonda: **“El futuro de la investigación en *Management* Estratégico”**, con la participación de los profesores Alain Charles Martinet (Univesité Lyon III), Guillermo Ramírez (UAM – Iztapalapa), Pierre Romelaer (Univesité Dauphine, París), Omar Aktouf (HEC, Montreal), y Fernand Amesse (HEC, Montreal). Las anteriores exposiciones pueden consultarse en la referida página Web del Coloquio.

neodarwinianas, y, de otro lado, teorías de corte subjetivista que suponen que la capacidad de impacto organizacional y de afectación del medio es prácticamente ilimitada; algo que solo depende de la imaginación y la creatividad de los líderes de las organizaciones; de su capacidad de convocatoria en torno de objetivos comunes. Igualmente una discusión de esta naturaleza nos acerca a la investigación sobre las dimensiones y especificidades de las prácticas del poder organizacional. Por supuesto esto último implica un trabajo de investigación empírica más específico y detallado que no puede ser agotados en un ensayo⁴.

Al respecto debe tenerse en cuenta que han sido hechas diversas elaboraciones teóricas acerca de la naturaleza del poder en las organizaciones, de manera consistente, desde perspectivas tan divergentes como las de la Ciencia Política, la Teoría de las Organizaciones y las propias Políticas Públicas. En todas las anteriores perspectivas podremos encontrar un hilo conductor pertinente para nuestro análisis en torno de la categoría: “poder organizado” que nos da cuenta de las especificidades y conflictos políticos dentro de las organizaciones y en la relación de estas con su entorno, primordialmente respecto del papel de cohesión social y arbitraje que ha cumplido en la edad moderna el Estado-nación.

4 Actualmente trato de aplicar dichos modelos de análisis en una investigación en curso sobre los cambios en las políticas públicas y su impacto en la configuración de una organización empresarial pública. Se trata de la investigación “Las políticas públicas portuarias en Colombia- Gestación, auge y desplome de la empresa estatal COLPUERTOS. 1957-1993”, proyecto que he emprendido en el marco de mi trabajo institucional en la Universidad del Valle.

Como lo ha explicado con claridad Niklas Luhman (Luhman: 1995, 1997), el poder organizado es un subsistema que se puede desagregar desde las estructuras generales de poder inherentes a un sistema social, y no ha de ser entendido como una mera réplica instrumental. Esta es la dimensión que ha abierto un terreno muy fructífero para el desarrollo de la teoría de las organizaciones y cuyo reflejo llega a las teorías del *management* estratégico, especialmente cuando ésta aborda campos de análisis tales como las tipologías organizaciones y los estudios de cultura organizacional.

Sólo desde dicha dimensión podremos escudriñar acerca de las correlaciones entre el poder formal e informal en las organizaciones, las lógicas del poder económico, su articulación con el poder como coacción o capacidad de destrucción, y los elementos propios al poder integrador⁵. Es desde esta dimensión como tendremos una clave interpretativa adecuada para analizar adicionalmente el poder simbólico o de representación en las organizaciones, los flujos e intercambios del poder organizado, y las lógicas de la gestión de personal que afirman la función directiva en relación con la dicotomía status/rol organizacional.

En este caso se trataría de analizar si existiría algún basamento teórico que permitiera deslindar terrenos en una perspectiva epistemológica en cuenta al abordaje que el *Management* Estratégico hace de las relaciones de poder en las organizaciones, teniendo en cuenta que su influjo se centra en la función directiva, es

5 Aquí me baso, aunque con algunas matizaciones, en la trilogía del poder propuesta por el economista norteamericano Kenneth Boulding en su obra: “las tres caras del poder”, Barcelona: Paidós, 1993.

decir, en el papel de los gerentes y directivos de las organizaciones, bien sean públicas y/o estatales, empresariales privadas u organizaciones del llamado tercer sector.

2. LOS CAMPOS DE INFLUJO DEL *MANAGEMENT* ESTRATÉGICO

En buena parte de los países de América Latina, desde los inicios formales de la enseñanza de Administración de Empresas o de Negocios, después de la Segunda Guerra Mundial, el modelo dominante en los currículos, y que desde luego ha incidido directamente en las propias prácticas empresariales, ha sido el anglosajón, particularmente desarrollado en los Estados Unidos por una serie de universidades de élite, gran prestigio académico, y que han dinamizado su visión peculiar de la gerencia a través de centros de investigación, con una importantísima actividad de producción académico – intelectual, y revistas de difusión mundial.

Como lo dije anteriormente, el Coloquio de Zacatecas fue un punto de encuentro de quienes, desde diversas latitudes, consideramos necesaria la constitución de alternativas académicas rigurosas y coherentes, frente al predominio del *Management* americano. Y no se trata sólo ni principalmente de una mera disputa cultural hecha desde las orillas de la “latinidad”, contra la anglofonía hegemónica. Aunque reconozco que este tipo de roces están siempre presentes en los debates académicos, y resultan en cierta medida inevitables⁶, ello no implica un cerramiento que ignore la fuerza real del *Management* americano. Al contrario, el Coloquio de Zacatecas se ocupó in extenso (véase el listado de ponencias de la nota número 3) de discutir los basamentos teóricos, metodológicos y epistemológicos, las especificidades y principales tendencias de evolución de dicho *Management*, para evaluar tanto sus limitaciones como sus potencialidades e indagar acerca de las claves genealógicas de los objetos de conocimiento y las demandas sociales para dicha ideología y tecnología que la hacen pertinente; y es en este terreno donde realmente se sitúa la controversia.

6 Al respecto en el Coloquio de Zacatecas y en algunos otros eventos internacionales en que he participado he podido comprobar la falta de diálogo y comunicación entre las comunidades francófonas y anglófonas. Así por ejemplo, la revisión bibliográfica que se hace de la mayor parte de los trabajos de la literatura Managerial anglosajona simplemente ignoran el conjunto de la producción intelectual hecha en lengua española, francesa, o proveniente de algunas otras comunidades académicas, incluyendo las del extremo oriente.

En tal dirección, no se pretendió en el citado Coloquio ni es el propósito del presente artículo hacer una descalificación del *Management* Estratégico en bloque como una simple ideología mistificadora. Por supuesto, uno de los objetivos del trabajo de las comunidades latinas que actúan en el terreno de la teoría organizacional, las políticas públicas y la gestión, estriba en la formulación de alternativas que sean útiles en el entendimiento de las realidades y en la conformación de instrumentos de cambio y mejoría de las propias organizaciones.

Uno de los temas cruciales dentro de la discusión es el problema epistemológico que subyace a las concepciones dominantes en las Ciencias del *Management*. En este sentido, numerosos críticos, tanto en los países desarrollados como en América Latina, han cuestionado la solidez y rigurosidad con la cual los teóricos del *management*, en particular los gurúes de la Administración, elaboran teorías, las diseminan por doquier, en una conducta efectista y desenfrenada de aplicación de las técnicas del marketing y de la publicidad con la que abruma a los gerentes, estudiantes de los MBA, consultores, etc. Es, como se sabe, la crítica recurrente a las referidas modas en la teoría de la Administración⁷. Hay allí críticas sugestivas y contundentes frente al proceso de apropiación acrítico que de estas modas se hace en nuestros lares, pero fundamentalmente lo que vale la pena rescatar es el debate epistemológico sobre la naturaleza del conocimiento administrativo, que sin duda es la clave para justificar o legitimar en el ámbito de las Ciencias Sociales el que la Administración y la Teoría Organizacional logren ocupar un lugar de respetabilidad académica, colocándose a la par con las disciplinas sociales de tipo más tradicional.

Cabe precisar que el debate anterior, que usualmente se desarrolla en los ámbitos sociológicos y políticos, ha tocado solo de manera marginal en las escuelas de Administración y Negocios, el objeto y la naturaleza del *Management* Estratégico. Es decir, se deja de ver un referente contextual vital

7 Véase al respecto tres textos ilustrativos de las fuertes críticas que desde un análisis riguroso se puede hacer respecto de los basamentos del *Management* Estratégico y de sus “modas”: Mike C. Jackson, “Más allá de las modas administrativas: El pensamiento sistémico para administradores”, Bogotá: Revista INNOVAR, Universidad Nacional, julio – diciembre de 1994; Jacques Le Mouel, “Crítica de la eficacia – Ética, verdad y utopía de un mito contemporáneo”. Barcelona: Ediciones Paidós, 1992; Eduardo Sáenz Rovner, “Ideologías empresariales y la investigación en las facultades de administración en Colombia”, Bogotá: Revista INNOVAR, No. 5, enero – junio de 1995.

para nuestro tiempo como es el del entendimiento de las relaciones culturales, sociales y políticas, que a partir de los procesos de internacionalización del capital, afectan la naturaleza del desempeño de las organizaciones empresariales, y lo que resulta igualmente decisivo, la dialéctica ambivalente del influjo entre lo público y lo privado.

En este sentido sigue siendo pertinente la siguiente interrogación: ¿Por qué dicho modelo anglosajón es en la actualidad el dominante?. A despecho de las críticas formuladas desde las Ciencias Sociales, o incluso desde orillas disidentes del modelo dominante tales como las variantes francófonas, que abordaré a lo largo del presente texto, considero defensible que el reconocimiento del predominio del Management Americano no obedece sólo a una relación asimétrica de dependencia intelectual, lo cual podría ser fácilmente interpretado como una explicación del fenómeno. Fácilmente se puede reconocer el hecho de que las modas administrativas expresan una banalización del *Management* y constituyen una tendencia altamente nociva. Empero su arraigo no reside exclusivamente en un influjo colonialista de naturaleza unilateral. Tiene que ver, en lo fundamental, con la globalización o mundialización de una serie de prácticas de gestión, fundamentalmente lideradas por empresas multinacionales, que implican que el modo de manejo americano de los negocios se extienda como paradigma hegemónico, y se construya aún en contravía de tendencias culturales autóctonas o endógenas⁸. En esta misma dirección, podremos recordar el conocido aforismo según el cual la Administración es siempre el brazo armado de la economía.

Cabe precisar que el debate anterior, que usualmente se desarrolla en los ámbitos sociológicos y políticos, ha tocado solo de manera marginal en las escuelas de Administración y Negocios, el objeto y la naturaleza del *Management* Estratégico. Es decir, se deja de ver un referente contextual vital para nuestro tiempo como es el del entendimiento de las relaciones culturales, sociales y políticas, que a partir de los procesos de internacionalización del capital, afectan la naturaleza del desempeño de las organizaciones empresariales, y lo que resulta igualmente decisivo, la dialéctica ambivalente del influjo entre lo público y lo privado.

No debe dejarse de lado en tal perspectiva analítica que en América Latina existen también multinacionales de origen regional tales como el grupo Televisa de México, el Grupo Cisneros, el Grupo Carvajal en Colombia, Telefónica de España, etc., cuyos modos de gestión influyen muchísimo en las restantes organizaciones productivas y de servicios, y en otras formas adicionales de asociación del capital interregional, que

8 Un formidable alegato que denuncia tal imperialismo cultural lo encontramos en el reciente libro escrito por el profesor canadiense Omar Aktouf: "Post-Mondialisation, Économie et Organisation: La stratégie de l'autruche rationnelle?", Montreal: 2001. (Una traducción de dicho libro será publicada próximamente por la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle). Desde una perspectiva más objetivista y descriptiva de las actuales tendencias de cambio en las organizaciones puede consultarse igualmente el libro de Jeremy Rifkin, "La era del acceso – La revolución de la nueva economía", Barcelona: Paidós, 2000.

no corresponden estrictamente hablando a una imperialización externa desde los Estados Unidos sobre los negocios y sobre la actividad económica. Sin embargo, estos conglomerados nacionales e internacionales, dentro del contexto latinoamericano, reproducen en lo fundamental las lógicas "manageriales" del modelo anglosajón⁹.

En realidad, como fruto del proceso más reciente de globalización en los últimos dos decenios del siglo pasado, se ha terminado por generalizar este paradigma de tipo dominante, no solamente en nuestro contexto latinoamericano sino en el mundo entero¹⁰. Aunque no pretendo resumir de manera exhaustiva las características centrales de dicho modelo de análisis organizacional y de gestión, podríamos señalar sus rasgos más significativos:

El *Management* ha sido visto prioritariamente como una disciplina profesional, lugar de convergencia de diversas teorías y perspectivas, de una forma en

9 Resulta ilustrativo de lo anterior el estudio de Andrés Franco y Philippe de Lombaerde. "Las empresas multinacionales latinoamericanas – El caso de la inversión colombiana directa en Ecuador, México, Perú y Venezuela". Bogotá: Tercer Mundo Editores – Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA) – Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Colombia, 2000.

10 Un análisis en esta dirección se encuentra en mi último libro: "La globalización y el declive de la soberanía estatal", Cali: Secretaría de Cultura y Turismo de la Gobernación del Valle, Noviembre del 2000. Adicionalmente puede consultarse sobre el contexto europeo el texto de Ulrich Beck "¿Qué es la globalización?. Falacias del globalismo, respuestas a la globalización", Barcelona: Paidós, 1999.

cierta medida ecléctica e integradora, que tiene como propósito principal el análisis y el mejoramiento de la Dirección de Empresas¹¹. Es decir, el aspecto que fundamentalmente se reclama en su visión de la gerencia es la determinación de las capacidades, habilidades, procesos formativos, contextos organizacionales, macrosociales y aún globales, que determinan la actuación, las competencias y limitaciones de los gerentes, tanto de las organizaciones empresariales privadas, como de los sectores público y social.

En este sentido la utilidad del *Management* estratégico primordialmente se concentra en su capacidad para formular modelos de rediseño de estructuras y funciones. Estas demandas de apoyo se han dado sobre la base de las teorías del desarrollo organizacional, y particularmente han tenido que ver con la institucionalización de prácticas como la reingeniería, la calidad total, el mejoramiento continuo y, también ha sido una dinámica muy fuertemente influyente en la transformación de las organizaciones público-gubernamentales y público-empresariales.

Así, se supone, como una petición de principio, la existencia de una determinada relación complementaria entre las teorías organizacionales y las teorías administrativas. Desde esta perspectiva, las teorías organizacionales son fundamentalmente vistas como espacios de análisis respecto de la naturaleza de

11 Un debate del tipo “círculo vicioso” se encuentra con frecuencia alrededor de la etimología y hermenéutica de las expresiones *Management*, Gestión, Gerencia, Administración, etc. En realidad, La denominación “*Management* Estratégico”, supone una genealogía del término propia a las prácticas y teorizaciones de la alta gerencia norteamericana. El propio H. Mintzberg en la introducción a su conocido trabajo “El proceso estratégico- Conceptos, contextos y casos”, explica que se ocupa de analizar la “Política de negocios, o *Management* Estratégico como se le conoce en la actualidad”. De otro lado debe recordarse que la gerencia y la gestión tienen en nuestro medio una connotación más genérica, en el sentido de describir las diversas actividades que en el marco de las empresas y organizaciones implican la toma de decisiones acerca de la disposición de los recursos de éstas. Una arquetípica conceptualización, muy extendida en América Latina, de dicha perspectiva puede verse en el conocido trabajo del brasileño Paulo Roberto Motta. “La ciencia y el arte de ser dirigente”. Bogotá: Tercer Mundo Editores, 1993. Véase adicionalmente el manual chileno de Arturo Palma Le Blanc. “Dirección de organizaciones”. Chile: Ediciones Dolmen, 1993.

las organizaciones y de sus condiciones objetivas, a partir de las cuales se desarrollarían de la mejor manera las teorías administrativas. Así, se considera que en la medida en que se entiende como funcionan las organizaciones, y se crean modelos de gestión validados científicamente y rigurosamente, los directivos aprenden, bien sea por su apropiación en el trabajo de dichos saberes, o porque los reciban de algún programa de mejoramiento y cualificación del tipo MBA, cómo ser más eficientes.

Para el logro de lo anterior la elaboración académica del *Management* se ha concentrado en el diseño y la aplicación de conocidos modelos de planeación estratégica. Tales modelos de planeación surgieron en la década de los setenta y gozaron de un auge mundial, pero hoy en día son considerados por la mayor parte de los autores, en términos fuertemente críticos, como una cuestión superada (Mintzberg: 1994). Sin embargo, en Colombia siguen siendo aún el elemento dominante en la gestión. No me refiero, aclaro, solo a las tendencias académicas que desarrollan las numerosas escuelas de *Management*¹², sino al arraigo de la planeación estratégica como una práctica managerial recurrente, vista usualmente como una alternativa para dirigir y ubicar las diferentes organizaciones en un contexto turbulento y competitivo. En esta dirección, cabe recordar que la reconocida matriz DOFA (Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas – SWOT por sus siglas en inglés), sigue siendo un punto de referencia obligado en los trabajos de asesoría y consultoría organizacional en muchísimas empresas y organizaciones, sobre todo del nivel medio e inferior.

Adicionalmente, se han aplicado numerosas técnicas y procedimientos que constituyen la parte dominante de una literatura académica banal, descontextualizada y escasamente crítica. Con base en los anteriores elementos, uno de los tópicos igualmente recurrentes en las teorías gestionarias americanas ha sido el auge de la enseñanza, y la intervención organizacional desde la asesoría y la consultoría, en relación con los tópicos que se denominan generalmente “Desarrollo Organizacional”, que consiste fundamentalmente en el reconocimiento de las posibilidades de mejoramiento de la

12 En nuestro medio se utilizan trabajos colombianos que perpetúan el modelo de planeación estratégica, tales como Hernando Mariño, “Planeación Estratégica de calidad total”, Bogotá: Tercer Mundo, 1996. y Enrique Ogliastri, “Manual de planeación estratégica”, Bogotá: Tercer Mundo, 1996.

productividad y la sinergia de las organizaciones a partir del aprendizaje colectivo¹³.

Y, finalmente, se le ha dado relevancia al campo de análisis del diseño de las estructuras organizacionales. En este último sentido se considera que la estrategia organizacional determina la naturaleza de la estructura u organigrama de la respectiva empresa u organización, y por ello, una vez definida la visión y la misión en su campo de acción respectivo, una determinación decisiva, neurálgica, consiste en el proceso de adaptación de las estructuras organizacionales a los cambios del medio. Desde esta perspectiva, a la manera de una visión renovada y sofisticada de las teorías darwinistas del siglo XIX, se insiste recurrentemente en la competitividad como un factor clave para la supervivencia de empresas, organizaciones, e incluso en la actualidad de las naciones—estado, frente a los embates de la globalización que desmorona los principios de la soberanía nacional—estatal.

Otra cuestión relevante es la pertinencia del modelo de *Management* anglosajón para América Latina. Como se recordará, hace más de un decenio, en una serie de coloquios y eventos de intercambio académico realizados bajo el patrocinio de HEC – Montreal en el Canadá, Colombia y el Brasil se planteó esta misma pregunta que posteriormente dio lugar a un libro, que compiló las ponencias en ellos presentadas, con

13 Véase Peter M. Senge “La quinta disciplina”. 1990. Adicionalmente puede cotejarse en este sentido, la base teórica del desarrollo organizacional en Wendell French y Cecil Bell “Desarrollo Organizacional”. México, 1996.

sucesivas reimpresiones (Echeverry, Chanlat, Dávila: 1992). Desde mi perspectiva, esta es una pregunta aún no plenamente respondida. Ello en la medida en que incluso los más conspicuos críticos del modelo anglosajón no han logrado construir una alternativa que pase de la recusación de sus basamentos a una proposición alternativa que rinda frutos no solo en la esfera del análisis organizacional, sino como un conjunto de metodologías y herramientas que le den respuesta a las particularidades o especificidades de la cultura organizacional y del contexto empresarial en América Latina.

Al hablar del *Management* Estratégico en Colombia, inevitablemente debe hacerse el reconocimiento expreso de la enorme dependencia de sus modelos de enseñanza, así como de sus contenidos y metodologías, fundamentalmente en el terreno instrumental, derivados de la tradición dominante en nuestro medio: el mencionado modelo norteamericano¹⁴. En Colombia, a diferencia de otros países de América Latina como Brasil, Argentina, y especialmente México en los últimos años, no se ha desarrollado un sistema de educación en el dominio de la gerencia y los negocios, que alcance el nivel de formación doctoral. Son aún balbucientes

14 Resultan ilustrativos del señalado proceso de transferencia tecnológica del *Management* americano los siguientes textos colombianos: Luis Alberto Cabuya, Bernardo A. Camargo y otros, “Organización y gestión de empresas”, Bogotá: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, 1995; “Competitividad y desarrollo social. Retos y perspectivas”, Compilador: Javier Enrique Medina V., Cali: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, 1998.

los esfuerzos en esta dirección por parte de las principales universidades colombianas, pese al aumento significativo de alianzas estratégicas internacionales que nos han conectado con las principales corrientes del pensamiento mundial. Empero, la estrategia principal de formación continúa siendo, en buena medida, el envío de profesores a los países más desarrollados de Europa y Norteamérica para su formación doctoral. Los logros parciales se han desarrollado fundamentalmente en la construcción de algunas maestrías científicas en gerencia y organizaciones¹⁵.

Durante los últimos quince años, diversos diagnósticos acerca del estado de la investigación y la productividad y creatividad intelectual en las escuelas de administración colombianas, han resaltaado las debilidades estructurales en cuanto a programas de investigación, profesorado de tiempo completo, con asignación específica para actividades de estudio de las realidades gerenciales y organizacionales. Se destaca una debilidad en las líneas de investigación, grupos y centros, del tipo formalizado y prohijado por Colciencias¹⁶.

15 Aunque la pretensión de creación de programas de doctorado en nuestro país es relativamente antigua. Véase al respecto el libro de: Alain Chanlat, Carlos Davila L., Ruben Echeverry R., Alvaro Zapata D., “Doctorados en Administración en América Latina: Experiencias y perspectivas”, Montreal: CETAI, Centre d’etudes en administration internationale, octubre 1992. Una década después Colombia se ha estancado en el logro de tal meta, mientras que en Brasil hay doce (12) programas de doctorado y en México seis (6).

16 Véase al respecto Florentino Malaver R., Luis E. Romero, Martha Cecilia Cortés, “Investigación en gestión

Este fenómeno ha producido el efecto de un escaso reconocimiento de la dispersa actividad de producción intelectual e investigación que se desarrolla en dichas escuelas. En ese sentido, y como una contribución al debate y a los retos que dicha situación nos impone, abordaré en las siguientes páginas de este ensayo, la cuestión epistemológica o la articulación entre Ciencias Sociales y *Management*, su influjo en el campo de las Políticas Públicas y las transformaciones de las teorías gerenciales suscitadas por dicho *Management*, y finalmente, haré una prognosis sobre el futuro de este campo disciplinar en nuestro medio y las principales posibilidades que se nos ofrece para mejorar, tanto la docencia como la productividad intelectual en nuestras escuelas de administración.

3. LA LÓGICA DEL PODER EN LAS CIENCIAS SOCIALES Y EN EL *MANAGEMENT* ESTRATÉGICO

Vamos entonces a considerar críticamente cuatro suposiciones que presiden la apropiación de la teoría del *Management Estratégico* en nuestra región. Para ello privilegiaremos la correlación temática que se puede reconocer entre el campo de análisis de las políticas públicas, entendidas como la capacidad efectiva de acción del Estado sobre la sociedad y las organizaciones en ella inmersas, y también en cuanto espacio de reflexión sobre las cuestiones del interés público¹⁷. Lo anterior en virtud de que tal línea de análisis nos permite reflexionar críticamente desde una perspectiva situacional del poder social y político. No es este el único camino. Lo asumo por que tengo una mayor familiaridad con este enfoque, en razón a que ocupa la mayor parte de mi trabajo docente e investigativo en los últimos años.

empresarial: ¿proceso naciente?. Colombia, 1965 – 1998”. Bogotá: Corporación Calidad, septiembre del 2000; Carlos Davila, “El análisis de organizaciones en Colombia, 1965-1998. Un comienzo lento y modesto”. Ponencia presentada al 14 Congreso de Sociología, Comité 17: Sociologie des organisations, Sesión No. 4, Montreal, julio 26 – agosto 1 de 1998.

17 Una condensación de la perspectiva de análisis de las Políticas Públicas para el contexto colombiano puede entrelazarse en “Las políticas públicas”, Carlos Salazar Vargas, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá: 1999. Y “El Estado y las Políticas Públicas”, Alejo Vargas Velásquez, Almudena Editores, Bogotá: 1999.

En este terreno analítico existen numerosas dimensiones y especificidades de las prácticas del poder organizado en lo público-estatal. En América Latina ha devenido una larga tradición, aún vigente al menos parcialmente, de predominio de lógicas del poder clientelistas y patrimonialistas. El actual proceso de reforma del Estado en curso, ha implicado un replanteamiento del poder de toma de decisiones entregándole esferas cada vez más crecientes al mercado lo que ha implicado una mercantilización de los asuntos públicos. En este sentido se han producido profundos cambios en las dinámicas de legitimación social del poder, especialmente del poder institucional y organizado. Las retóricas del participacionismo y del empoderamiento son una frecuente invocación que pretende la supresión de los modelos clásicos de democracia representativa. Ello ha ido de la mano con la promoción de mecanismos de distribución del poder tales como los procesos de descentralización funcional y territorial y la privatización de responsabilidades público-estatales y de las organizaciones empresariales que las asumen.

3.1 La Dirigencia Managerial como Actor Político

Uno de los rasgos diferenciales entre la cultura política latinoamericana, particularmente me refiero al caso colombiano, y al papel del empresariado y su articulación con la política en las sociedades altamente desarrolladas, consiste en la importancia, muchas veces exagerada o excesiva que los gremios empresariales han adoptado como portavoces y actores políticos. Desde luego, ello es el resultado de la debilidad institucional de nuestras sociedades democráticas. Con pocas salvedades, el caso de Brasil, México, Argentina, y Chile, los partidos políticos en nuestra región son muy débiles, en términos de legitimidad, cohesión institucional y organizacional, y articulación con el electorado.

En Colombia, la crisis de legitimidad política ha desvertebrado los partidos, básicamente micro empresas electorales de naturaleza feudataria, y le ha brindado, sin duda, paralelo o sustituto a las fuerzas armadas irregulares que actualmente se enfrentan en campos y ciudades colombianas en nuestra guerra civil irregular. Es importante destacar que el proceso de modernización institucional de lo público y las transformaciones del Estado en las últimas dos décadas, pese a los avances retóricos y teóricos implícitos en la Constitución Política de 1991, al igual que los fallos en procesos tales como los de la descentralización y la autonomía regional, han contribuido a generar un vacío de lo político que ha terminado siendo, parcialmente ocupado por los gerentes.

De este modo, la crisis de lo político ha catapultado la idea de que el espacio de lo político puede ser reemplazado por la sustitutiva dirigencia managerial. O, al menos, que los líderes públicos, particularmente lo hemos escuchado en Colombia en las últimas elecciones directas para gobernadores y alcaldes, deben ser antes que jefes políticos, gerentes de sus municipalidades y regiones. Con ello se quiere decir que la lógica del poder político puede ser reemplazada por una racionalidad puramente instrumental de costos y beneficios, de recursos, competitividad y optimalidad de la inversión pública con la finalidad de extender mediante el mecanismo del mercado los beneficios a los cobijados bajo las respectivas jurisdicciones.

Veamos adicionalmente un ejemplo suficientemente ilustrativo de la irrupción de los gremios empresariales en el universo de lo político. En Colombia, a raíz de las negociaciones entre la administración Pastrana con los principales grupos de la insurgencia, el ELN y las FARC, y especialmente en el caso del primero de los grupos mencionados, se ha constituido una interlocución autodenominada representativa de la sociedad civil, prioritariamente integrada por voceros del llamado Consejo Nacional Gremial (organismo ad-hoc que coordina las actividades de los más importantes gremios y corporaciones empresariales colombianos).

Adicionalmente, en lo que tiene que ver con las FARC, los principales voceros de los conglomerados económicos colombianos, han visitado en reiteradas ocasiones en la zona de despeje del Caguán, a la alta cúpula de la insurgencia proponiendo negociaciones económicas que permitan la suspensión

de actividades como el boleteo, el secuestro, y, en fin, planteando una economía política de la negociación donde el tema de los costos de la guerra, o el precio de la paz, se constituye en el primer punto en la agenda. No es por esto nada fortuito que pese a los reclamos de muchos voceros de la opinión pública internacional, particularmente las agencias que desde el sector público y privado promueven la defensa de los derechos humanos, se haya privilegiado la agenda económica y los temas del empleo y la distribución del ingreso, antes que la solución de los aspectos puramente políticos de la contienda. Esto se debe sin duda a la influencia en el proceso de negociaciones de los grupos empresariales colombianos.

Cabe destacar como uno de los rasgos constitutivos de la cultura empresarial colombiana, la prevalencia de un autoritarismo vinculado a los propios orígenes de las organizaciones empresariales. En Colombia, la industrialización interna se dió básicamente como un proceso en el cual los antiguos sectores rentistas vinculados al agro (grandes terratenientes y mercaderes), se fueron transformando progresivamente desde el final del siglo XIX hasta mediados del siglo XX en industriales principalmente en actividades manufactureras. En este caso, la lógica política que guió las relaciones entre dirigentes y dirigidos, replicó el viejo modelo clientelista de la Hacienda. Aun cuando se han dado intentos por promover los paradigmas organizacionales que implican la democratización, la participación de los trabajadores, los círculos de calidad, etc., esto ha sido ante todo una cuestión aislada y de naturaleza retórica. En la práctica, la lógica autoritarista y vertical sigue siendo predominante en la estructura del poder

dentro de las organizaciones empresariales colombianas. Muchas de las empresas multinacionales latinoamericanas asentadas en Colombia, arriba referidas, poseen estas características.

De igual manera, uno de los rasgos de la cultura empresarial que puede reconocerse en nuestro medio, consiste en la naturaleza excesivamente centralizada de la dirección empresarial. Un ejemplo reciente lo muestran las dificultades de uno de los conglomerados más importantes de nuestro país, el grupo de Ardila Lülle (con negocios en medio de comunicación, cervezas y bebidas, principalmente), buena parte de ellos derivados de la toma de decisiones unipersonales por el fundador del mismo. En la práctica las decisiones estratégicas de las respectivas organizaciones adherentes no son tomadas por las Juntas Directivas respectivas, ni menos aún por los gerentes y directivos encargados de la administración y de la puesta en marcha de las compañías, sino por cúpulas de poder muy cerradas y vinculadas también a los poderes regionales y nacionales. Este es el caso del llamado Sindicato Antioqueño que agrupa las más importantes empresas de la principal región industrializada de Colombia, en torno al área metropolitana de Medellín. Igual ocurre con otro gran conglomerado colombiano, el grupo Santo Domingo, que a pesar de haberse dividido recientemente en dos estructuras divisionales, mantiene una fuerte centralización de sus decisiones estratégicas.

Es sabido que Colombia posee una de las más bajas tasas de sindicalización del continente, que escasamente llega al 10% de la fuerza laboral formal; y en buena medida ello ha sido fruto de una política desde las grandes empresas y corporaciones, aupada por las propias

agencias gubernamentales, para debilitar el salario real y las condiciones de contratación colectiva, como una salida a la crisis económica y a las desventajas competitivas de muchos sectores económicos, particularmente de la industria tradicional. Así mismo, puede verse como un indicador sobresaliente el índice de desempleo colombiano que en la actualidad llega al 20%, siendo uno de los más altos de nuestro continente. En ambos casos tales políticas públicas han sido prohijadas y propiciadas de manera coordinada por los grandes conglomerados económicos que en algunos casos adhieren a unas políticas sustitutivas frente a los derechos de los trabajadores de naturaleza paternalista y clientelar.

De manera adicional, la apropiación del **Management Estratégico** en nuestros lares ha supuesto la extensión del principio que proclama la armonía entre jefes y subordinados. Frente a la acerba crítica al papel explotador del sistema capitalista propia de los discursos marxista, anarquista, y socialista radical, ha ocupado su lugar una teoría de la conciliación y la convergencia de los intereses de la sociedad. De esta manera, se proclama hoy que tanto los industriales y propietarios como los trabajadores y empleados de las organizaciones, tienen intereses en común.

En efecto, una sucinta revisión de algunos de los conflictos sociales y de interés más importantes en nuestro continente nos muestra como a menudo, se da una sintomática convergencia entre los intereses de los trabajadores, particularmente los afiliados a grandes sindicatos, y las empresas que les contratan. Sin embargo, no se trata de que estos dos sectores “antagonistas naturales” según las teorías radicales, concilien en pro de un interés general; sino que, al contrario, establecen acuerdos para luchar en un esquema de competencia buscando el beneficio sectorial de su organización, muchas veces en desmedro del interés público y haciendo una utilización reiterativa de mecanismos patrimonialistas. Lo vemos por ejemplo con frecuencia en el caso de las organizaciones empresariales de bienes y servicios que presionan tanto desde el punto de vista de los gremios patronales como de las asociaciones sindicales para obtener beneficios corporativos.

3.2 El Nuevo **Management Público**

En América Latina a lo largo de las últimas décadas se ha levantado toda una rebelión, básicamente bajo los idearios neoliberales, en rechazo a las viejas vinculaciones patrimonialistas y rentistas entre las oligarquías empresariales y las oligarquías políticas republicanas. En cada uno de nuestros

países las reformas liberales han avanzado portentosamente, incluso en alguno de ellos bajo la égida de antiguos socialdemócratas como ocurre recientemente en el caso del Brasil, Chile, Venezuela bajo un contexto populista, y finalmente el conocido caso Mexicano. Estas transformaciones políticas solo pueden entenderse bajo el influjo de la megatendencia globalizadora que ha impulsado la reforma del Estado y las transformaciones de las relaciones entre lo público y lo privado.

La extensión de los modelos de administración privada al sector gubernamental ha sido propulsado en América Latina, al amparo de tal ideario, por la enorme difusión de la literatura managerial norteamericana que transplanta las técnicas y métodos de la gerencia privada al campo gubernamental. Un epítome de tal tendencia es el conocido **best seller** de David Osborne y Ted Gaebler “La reinención del gobierno – La influencia del espíritu empresarial en el sector público”. Cabe recordar que los propios autores al comienzo de dicho trabajo señalaron:

“Empleamos la expresión gobierno empresarial para describir el nuevo modelo que vemos surgir en todo Estados Unidos”. Esta frase puede sorprender a muchos autores, que piensan que los empresarios sólo son los hombres y las mujeres de empresa. Pero el verdadero significado de la palabra originaria **entrepreneur** es mucho más amplio. La acuñó el economista francés J. B. Say alrededor del año 1800. “El empresario traslada los recursos económicos de un área de más baja productividad a un área de productividad más elevada y mayor rendimiento”. En otras palabras, un empresario debe usar de una nueva manera los recursos a fin de maximizar la productividad y la eficacia. La definición de Say se aplica por igual al sector privado, al sector público y al sector voluntario o terciario. Cuando hablamos de empresarios públicos nos referimos precisamente a la gente que actúa de esta manera. Cuando hablamos de modelo empresarial, aludimos a las instituciones del sector público que actúa habitualmente de esta manera, que usa constantemente sus recursos según nuevas maneras para mejorar su eficacia y sus resultados concretos”¹⁸.

18 Véase David Osborne y Ted Gaebler “La reinención del gobierno – La influencia del espíritu empresarial en el sector público”. Barcelona Ediciones Paidós, 1992, páginas 20-21. Véase una crítica reciente a la aplicación de la propuesta del gobierno emprendedor en Leonardo Santana Ravell y Mario León Portillo, “Reinventing Government: Nueva retórica, viejos problemas”. Caracas: Revista del CLAD, No. 6, páginas 149-164, julio de 1996.

En uno de sus últimos escritos, uno de los principales inspiradores de OSBORNE y GAEBLER, el reconocido teórico de la gestión Peter F. Drucker, afirmaba:

“En sus orígenes el término *Management* (gerente), no se utilizó en el mundo de los negocios. Se empleó por primera vez en el sector público norteamericano. Particularmente, para hacer una descripción de las actividades de dirección de las fuerzas militares norteamericanas en el gobierno de Theodore Roosevelt. Posteriormente, el término después de la Segunda Guerra Mundial se empleó prioritariamente para describir los negocios privados... en el siglo XXI hasta donde lo podemos prever el sector de crecimiento en los países desarrollados no será el de los negocios. Es decir la actividad económica organizada, sino que probablemente será el sector social sin ánimo de lucro. Y este también es el sector más necesitado de administración hoy y en el cual una administración sistemática, con principios basados en la teoría puede rendir los resultados más grandes y más pronto” (Drucker: 1999, p. 12).

Esta línea argumentativa la recoge recientemente el especialista en asuntos públicos norteamericanos Barry Bozeman quien tituló uno de sus últimos trabajos “Todas las organizaciones son públicas”¹⁹. En esta dirección, los principales

19 En este sentido, afirma Bozeman en el prefacio de su obra: “Algunas organizaciones son gubernamentales pero toda las organizaciones son públicas. Si hubiera que condensar las siguientes páginas a su mínima expresión, yo escogería esta frase. La premisa cardinal de este libro es que lo público es una clave para entender

teóricos del *Management* norteamericano insisten en que no existirían diferencias substanciales de naturaleza entre el sector público, el social, y el privado. Desde esta perspectiva, la teoría de la administración y la gestión sería una, única, y podría extenderse a las diferentes áreas y sectores para resolver problemas funcionales que en las organizaciones, independientemente de su naturaleza, misión y objetivos específicos, son en realidad similares.

Se supuso posible extender este contexto de tecnocracia desde el sector empresarial privado hacia el gobierno. Como se recordará, esta ilusión fue una de las primeras quimeras utópicas del socialismo romántico del siglo XIX particularmente vívidas en los postulados y creaciones intelectuales del Conde de Saint Simon. Recuérdese que para éste la principal tarea social consistía en el crecimiento económico, la producción de riquezas, a partir de la cual podría

el comportamiento y manejo de una organización, no sólo en dependencias del gobierno sino virtualmente en todas las organizaciones. Como aquí se utiliza, lo público se refiere al grado en que la organización se ve afectada por la autoridad política. Una primera implicación, quizá la más importante, es que prácticamente cualquier organización, del gobierno, empresarial, o no lucrativa, tiene aspectos públicos significativos. Muchas organizaciones están tanto limitadas como facultadas por la autoridad pública... La idea de que todas las organizaciones son públicas a uno u otro nivel y de que lo público es una cuestión de grado me parece bastante clara. Pero la teoría corporativa tradicional ofrece alta evidencia de que no hay un acuerdo unánime al respecto”. México: Fondo de Cultura Económica, 1998, p. 31.

efectuarse una redistribución del excedente social. En su perspectiva, por lo tanto, los industriales constituían una clase privilegiada desde el punto de vista de la valoración social que debería hacerles la opinión pública, en virtud de su aportación real a la acumulación de riquezas, frente a la nobleza y al clero, núcleos del parasitaje privilegiado e improductivo. Saint Simon entendía bajo el término industrial a los fabricantes, técnicos, granjeros, banqueros, mercaderes y artesanos.

La suya fue la primera propuesta explícita que justificaba que la burguesía empresarial debería ocuparse de los asuntos de la política y desaparecer, por ende, a la clase especializada articulada a los partidos y a la administración pública, que medraba de una manera rentista los privilegios del poder, para dotar a la sociedad de una dirección empresarial, de naturaleza racional. Saint Simon decía que una sociedad sin líderes empresariales “caería inmediatamente en un estado de inferioridad con respecto a las naciones de las que hoy es rival y continuaría siendo subalterno de ellas en tanto que no tuviera de nuevo una cabeza” (Saint-Simon: 1985). Adicionalmente subrayamos incluso que en los discursos más radicales del socialismo del siglo XIX, la obra teórica y política de Carlos Marx, se supone que al finalizar la división de las clases sociales y construirse la futura sociedad comunista, desaparecería la administración de los hombres tomando su lugar una tarea puramente técnica: la administración de las cosas.

Esta manera de ver el problema se encuentra profundamente arraigada en América Latina, especialmente a partir de la década de los 70, cuando hace eclosión la creación de programas de postgrado en las áreas de políticas

públicas, en la mayor parte de las grandes universidades de nuestra región, y cuyo modelo predominante fue el anglosajón. De esta manera, el propósito de los programas de políticas públicas sería la extensión al sector público de los principios provenientes del sector empresarial privado. La calidad total, los modelos basados en la innovación y el éxito, la apertura al mercado como principal indicador de la eficiencia y eficacia de las organizaciones pública, etc., son desde entonces los paradigmas dominantes en la enseñanza de la gestión pública. En tal dirección resultan válidas las críticas a dicho proceso de transferencia formuladas recientemente por el profesor mexicano Omar Guerrero:

“La ciencia de la administración pública concibe a la Administración y al *Management* como sinónimos o como partes del mismo proceso, pero no como antónimos. Otra es la visión que proviene del neoliberalismo, que propone una brecha antinómica entre la Administración Pública y el nuevo manejo público (*New Public Management*). Se trata de dos pares contrapuestos, de una dicotomía insalvable que separa la “tradicional, weberiana, y burocrática” administración pública, de un nuevo paradigma gerencial “ágil”, “eficiente” y “moderno” que se bautizó así mismo como nuevo manejo público. El menú de ofertas del nuevo manejo público es muy sencillo: en primer lugar, propone desviar los servicios de la administración pública del ciudadano y orientarlos al consumidor. En segundo lugar, plantea aumentar la eficiencia de los servicios públicos desagregando las burocracias gubernamentales en unidades organizadas alrededor de la noción de agencias especiales financiadas por el consumidor; desarrollando el mercado en su seno. En tercer lugar, sugiere una investigación de personal sin servicio civil en la cual impera el contrato, la evaluación de resultados y los sueldos bajo incentivos. Finalmente, aconseja someter las operaciones gubernamentales a la competencia interna y externa con base en razones de mercado más que en causales administrativos. En suma, el neomanejo enfatiza una nueva esencia empresarial para el gobierno o más bien, inter-empresarial, que reemplazará su agotada naturaleza burocrática” (Guerrero: 1999, p. 10-11).

Vale la pena recordar que el origen del *Management* se dió en el sector público estatal, en ámbitos no limitados a las cuestiones gerenciales. Al igual que ocurriría con la denominación estrategia, propia del llamado *Management* Estratégico,

una buena parte de los elementos que surtirían el recetario del *Management* Clásico provendrían de las actividades público-estatales en las fuerzas militares, a lo largo del siglo XIX. La teoría administrativa, en realidad, surgió como una sistematización que se desarrolló (Cfr. M. Weber, Henry Fayol) analizando las aplicaciones de los modelos de racionalidad burocrática que se estatuyeron inicialmente en las fuerzas militares francesas, desde modelos napoleónicos y posteriormente en el conjunto de las mismas en el resto de Europa continental. Así mismo recuérdese que las adaptaciones de dichas modalidades de gestión, en áreas tales como la logística, la dirección de personal, el reclutamiento y la movilización, la programación, la contabilidad, el control del desempeño, etc, se extendieron al sector civil de la Administración Pública, en especial en la acometida de obras y programas de infraestructura tales como la ferroviaria, vial, la construcción de instalaciones para la burocracia civil, etc.²⁰

Esta manera de ver el problema se encuentra profundamente arraigada en América Latina, especialmente a partir de la década de los 70, cuando hace eclosión la creación de programas de postgrado en las áreas de políticas públicas, en la mayor parte de las grandes universidades de nuestra región, y cuyo modelo predominante fue el anglosajón. De esta manera, el propósito de los programas de políticas públicas sería la extensión al sector público de los principios provenientes del sector empresarial privado. La calidad total, los modelos basados en la innovación y el éxito, la apertura al mercado como principal indicador de la eficiencia y eficacia de las organizaciones pública.

En este mismo sentido podremos subrayar el papel que ocupó en la conformación de los modelos administrativos burocráticos, el manejo de planificación presupuestal en el medio francés, que se asumió posteriormente como un prototipo para el conjunto de la Administración Pública y que

20 Véase al respecto Jean Pierre Nioche, “Ciencia administrativa, *Management* público y análisis de políticas públicas”, en la compilación: “Cuatro lecturas clave sobre políticas públicas”, Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Septiembre de 1996.

específicamente en América Latina tuvo una profunda influencia en la primera mitad del siglo XX, generando una impronta altamente diferenciadora en los cursos y teorías de Derecho Público y Administración Pública comparada.

El proceso de aplicación del *Management* Público hacia el sector privado, las connotaciones empresariales de la gestión, fundamentalmente tuvieron relación con la aparición desde el final del siglo XIX y principalmente a comienzos del siglo XX de las grandes empresas que asumieron formas megacorporativas, frente a las cuales la antigua organización de “Gran industria”, descrita por Marx y otros economistas de mediados del siglo XIX resultaba un antepasado “prehistórico”. Las complejidades de la nueva organización industrial y empresarial capitalista quizás fueron destacadas por vez primera por la obra pionera del economista austríaco Rodolf Hilferding (1985). Dicho autor, desde una perspectiva neomarxista analizó el proceso de separación entre la propiedad del capital y la gestión administrativa de la Empresa; de igual forma describió con agudeza la configuración de las grandes sociedades anónimas, y especificó la relación de dependencia del capital industrial respecto a la consecución de Capital-dinero acuñando para este fenómeno la denominación de capital financiero.

Vale la pena recordar que el origen del *Management* se dió en el sector público estatal, en ámbitos no limitados a las cuestiones gerenciales. Al igual que ocurriría con la denominación estrategia, propia del llamado *Management* Estratégico, una buena parte de los elementos que surtirían el recetario del *Management* Clásico provendrían de las actividades público-estatales en las fuerzas militares, a lo largo del siglo XIX. La teoría administrativa, en realidad, surgió como una sistematización que se desarrolló (Cfr. M. Weber, Henry Fayol) analizando las aplicaciones de los modelos de racionalidad burocrática que se estatuyeron inicialmente en las fuerzas militares francesas, desde modelos napoleónicos y posteriormente en el conjunto de las mismas en el resto de Europa continental.

3.3 Las Teorías sobre el Liderazgo Managerial

El tercer tópico mencionado nos remite prioritariamente a la difusión acelerada, a la enorme popularización en nuestro continente, de las teorías del liderazgo. El eje central de tales teorías administrativas han sido las elaboraciones sobre el liderazgo organizacional. En esta línea de influjo, una parte significativa de la literatura empresarial latinoamericana se ha reescrito como una historia empresarial, fundamentalmente derivada hacia la biografía de los nuevos gestores de empresa, o bajo la forma elemental de los estudios de caso. En tales teorías del liderazgo se observa una gran influencia de los modelos diseñados fundamentalmente por la escuela de gobierno de Harvard (Heifetz: 1994), con la utilización de técnicas de liderazgo que muchas veces se banalizan hasta llegar a las lógicas del auto aprendizaje, la automotivación, la superación personal; las cuales siguen siendo un

componente fundamental en las prácticas reconocidas de transformación organizacional²¹.

Cabe subrayar que las teorías sobre liderazgo en América Latina tienen un suelo propicio. Ello en virtud de que en nuestro continente existe una arraigada tradición de concentración del poder político en manos del caudillo. Nuestras sociedades estuvieron, en su época colonial, sometidas a un sistema hispánico centralista y patrimonialista, que combinó una férrea disposición de las decisiones políticas desde el imperio, con una distribución patrimonial, regional y privatizadora en los poderes señoriales²². Posteriormente, como ya lo anoté de pasada, nuestra burguesía, que se constituyó después de las gestas de la independencia, se originó básicamente desde el sector agrario, bajo supuestos estamentarios que excluyeron los principios de ciudadanía universal (recuérdese la vigencia del sistema esclavista en muchos países de América Latina en el siglo XIX; y la condición subordinada y marginada de las comunidades indígenas que aún subsiste en muchas de nuestras sociedades). En suma, un *ethos* señorial siempre ha estado presente en la gestión empresarial y en la conducción política de los asuntos públicos. Esta misma

21 En el caso colombiano resultó pionero en la extensión de dichos modelos de liderazgo el Instituto FES de liderazgo de Cali, que pronto extendió actividades a escala nacional y que, aunque hoy en día no tiene la significación que alcanzó a comienzos de la década de los noventa, ha sido un modelo replicado por numerosas instituciones de educación no formal.

22 Véase al respecto mis trabajos: *Desafíos del interés público*, Cali, 1998, capítulo tercero; y *“Crisis de la civilidad en Colombia”*, Cali, 1995, capítulos siete y ocho.

tradición, hace enormemente atractivo el discurso del liderazgo ya que este concentra en la personalidad carismática o en el líder de la organización, los atributos decisorios, sin viso alguno de participación democrática, de consulta a los subordinados, o a los usuarios o clientes. En este sentido, tal teoría refuerza el peso de las decisiones sobre la dirección empresarial, particularmente en el campo del **Management**, o en el terreno más amplio de la dirección política ejecutiva.

Una de las mejores y más acabadas expresiones de este paradigma funcionalista del liderazgo lo encontramos en el mencionado trabajo de Ronald A. Heifetz “Liderazgo sin respuestas fáciles” en donde el connotado profesor de la Escuela de Gobierno de Harvard hace una distinción entre poder autoritativo o institucional y liderazgo. Según esta perspectiva la función institucional no daría cabida al liderazgo dado que el poder de convocatoria estaría derivado de la autoridad y las jerarquías. En cambio, Heifetz propugna por la conformación de un patrón de liderazgo basado en la capacidad de adhesión voluntaria y de orientación derivada de la misma, como un poder de convocatoria que consolida la legitimidad del líder frente a sus subordinados.

En este último caso, el liderazgo se extiende mucho más allá de las estructuras formales de la organización respectiva y puede incluso conducir a efectos generales en el conjunto de la sociedad. Desde tal punto de vista, podría entenderse y justificarse teóricamente las señaladas características del liderazgo empresarial colombiano que pretenden reemplazar la función propia de la actividad partidista política. Así, la pretensión teórica del **Management** directivo consiste en una mitificación del liderazgo, como una solución, en muchos casos la principal salida, a los problemas estructurales, tanto de las sociedades como entes sistémicos, como respecto del propio desempeño de las organizaciones empresariales, en un entorno turbulento, incierto y competitivo, prohiado por los procesos ya señalados de globalización.

Si uno se remonta a los orígenes de las ciencias sociales del siglo XIX las teorías del liderazgo estuvieron enmarcadas en una profunda discusión entre el determinismo, bien sea económico, demográfico, geográfico, etc., al que adhirieron autores tan disímiles como Carlos Marx o Emile Durkheim. Como contrapuesto a este modelo determinista, surgieron las teorías liberales que en su momento postularon Alexis De Tocqueville, John Stuart Mill, y otros, y que finalmente serían reivindicadas por la economía política neoclásica o marginalista; todos ellos

hicieron énfasis en la libertad individual y en la capacidad de autogobierno del ciudadano, a la vez productor empresarial, y consumidor. Quizá un epítome de esta segunda versión sea la conocida obra de Th. Carlyle “Los héroes”, que destacaba el papel de los grandes hombres en la producción de los acontecimientos y del sentido de la historia. Como se sabe, la teorización más sofisticada que en esta dirección se produjo durante este periodo la hizo Hegel, quien planteaba que el gran héroe o líder era la encarnación del espíritu de la historia.

Podríamos decir que a lo largo de la primera mitad del siglo XX las teorías del liderazgo fueron opacadas por el predominio, bajo diversas formas, del influjo de las ideas de Durkheim en los discursos sociológicos estructural-funcionalistas en los Estados Unidos y Europa Occidental, de un lado; y del otro, por la enorme difusión y hegemonía lograda sobre todo en los círculos intelectuales latinoamericanos, y en la izquierda mundial, del paradigma marxista, que reivindicaba el papel de las fuerzas sociales y las determinaciones económicas, y subordinaba a un nivel meramente accidental dentro de los procesos sociales, el rol de los individuos y líderes históricos.

En realidad, el auge en los últimos decenios, de las teorías del liderazgo empresarial, incluso con las pretensiones, ya mencionadas, de extensión al sector gubernamental o político, se basa en una consideración epistemológica. Como lo afirma Paulo Roberto Motta:

“La visión ordenada y tradicional de gerencia hacía creer que el ejecutivo era –o debería ser– una persona que decidía racionalmente, un planeador sistemático y un coordinador y supervisor eficiente de las actividades organizacionales. Tras investigaciones sobre la función gerencial, incluso en las grandes organizaciones consideradas eficientes, han demostrado que el lugar común de la gerencia es exactamente lo contrario. La mayoría de los ejecutivos, cuando son cuestionados por su trabajo, informan que encuentran siempre una carga inesperada de tareas imprevistas, con reuniones, interrupciones y trabajos administrativos intensivos, discontinuos y de naturaleza variable. Su atención es desviada constantemente por diversos llamados, lo que fragmenta su acción y vuelve intermitente su dedicación al proceso decisorio organizacional. Toman decisiones a través de interacciones distintas –acciones aisladas y opiniones manifestadas en forma dispersa–, a veces poco coherentes. Se acercan a los problemas a medida que

estos van surgiendo, a la búsqueda de soluciones basadas en informaciones parciales, imperfectas y de primera mano, casi siempre envuelta en grandes incertidumbres” (Motta: 1993, p. 20).

La síntesis y descripción hecha por Paulo Roberto Motta implica la negación de que la gestión administrativa pueda ser entendida como algo racional, controlable y uniforme. En su lugar entonces, el dirigente empresarial, el directivo managerial es un improvisador, alguien que ante todo debe poseer una fortísima intuición, una capacidad adaptativa al entorno, una previsión que le permita descubrir en medio de las incertidumbres el camino para el éxito de la organización de la cual es responsable, de tal manera que los atributos del liderazgo carismático, mítico, la personalidad propia del líder, entrarían a ser responsables del éxito o del fracaso de una organización empresarial. Es, entonces, sobre la base del anterior reconocimiento que se ha propulsado en las últimas décadas, dentro de las teorías manageriales, la función del liderazgo como un aspecto central del desarrollo organizacional.

Hoy se entiende que más allá de los elementos racionales -analíticos, o de la información objetiva procurada por las ciencias naturales y sociales, a los tomadores de decisiones, son las habilidades, las percepciones, las intuiciones; en suma, una serie de atributos personales, los que concentran el éxito o el fracaso de una organización empresarial. Y desde la misma perspectiva de análisis, podría afirmarse algo semejante para la gestión pública: el éxito o el fracaso de un gobierno, e incluso la suerte de una comunidad entera dependería de las cualidades y la personalidad de los liderazgos.

3.4 LA RACIONALIDAD INSTRUMENTAL DEL *MANAGEMENT* Vs LA LÓGICA SOCIAL DE LO POLÍTICO

Se ha postulado que podría construirse un esquema de gestión con base en una curiosa combinación de los aspectos científicos y artísticos propios a la función directiva, característica de la mayor parte de los modelos de análisis del *Management*. De esta manera, la formación empresarial consistiría en una combinación entre la formación científica de naturaleza racional e instrumental; y, de otro lado, un agregado de habilidades técnicas y destrezas, muchas de ellas mediante métodos tales como el “aprender haciendo”, involucrando las instituciones educativas superiores con las fábricas, el medio empresarial y social, a la manera de una relación de pasantía, también utilizando los mecanismos ya señalados de asesoría y consultoría u otros de intervención social, que finalizarían por producir un gerente dotado tanto de conocimiento racional como de habilidades e intuiciones para manejarse en un entorno incierto y cambiante. De esta manera se nos ofrece la imagen bifronte, dicotómica, del gerente o administrador que entraría a constituir en su ser una integralidad de los elementos racionales y estéticos que desde el punto de vista de las polémicas ideológicas y filosóficas de los últimos dos siglos han estado considerados como elementos antinómicos.

Existe un supuesto pocas veces enunciado de manera diáfana respecto a que el *Management* corresponde al proceso real de gestión de las organizaciones, con base en el antiguo principio de la delegación administrativa, por parte de los tenedores de la propiedad de las organizaciones empresariales. Se trata de la disociación entre empresariado y gerencia (Pfeffer: 1992, pp. 142-149).

Como se sabe, la literatura empresarial le ha indilgado a estos el papel de capitanes de la industria, con características positivas y laudatorias del tipo del hombre emprendedor, capacitado para el riesgo y la aventura, que puede moverse en un ámbito de incertidumbre, etc. En tanto que los administradores o gerentes son personas que trabajan bajo restricciones y orientaciones, que les fijan de antemano los objetivos generales e incluso, en muchos casos, las estrategias para alcanzarlos.

Se ha postulado que podría construirse un esquema de gestión con base en una curiosa combinación de los aspectos científicos y artísticos propios a la función directiva, característica de la mayor parte de los modelos de análisis del *Management*. De esta manera, la formación empresarial consistiría en una combinación entre la formación científica de naturaleza racional e instrumental; y, de otro lado, un agregado de habilidades técnicas y destrezas, muchas de ellas mediante métodos tales como el “aprender haciendo”, involucrando las instituciones educativas superiores con las fábricas, el medio empresarial y social, a la manera de una relación de pasantía, también utilizando los mecanismos ya señalados de asesoría y consultoría u otros de intervención social, que finalizarían por producir un gerente dotado tanto de conocimiento racional como de habilidades e intuiciones para manejarse en un entorno incierto y cambiante.

Desde esta dicotomía se construyó un paradigma o en cierta medida una mitología: el directivo managerial sería, por excelencia, la encarnación de la racionalidad burocrática instrumental. Sus pasos, sus acciones serían fruto de un cálculo racional, derivado del principio de rendirle cuentas al titular con base en la optimización del beneficio y la disminución al máximo de los costos operacionales de las organizaciones productivas de bienes y servicios. Sería igualmente el líder managerial un ente apolítico, en el sentido usual y despectivo de la palabra, que solo se ocuparía de las relaciones con el gobierno y con la vida pública, en tanto estas constituyesen un entorno amenazador que pudiera afectar el desempeño de la organización empresarial. En tal sentido, la política empresarial se reduciría al cabildéo o a la intermediación frente a los poderes públicos, con el fin de obtener ventajas, o en un esquema mucho más prudente al menos reglas del juego uniformes y claras para que el mercado permitiera el desempeño óptimo de los concurrentes.

Se ha partido de la suposición según la cual el Administrador o Gerente desarrolla una función, ante todo, de naturaleza técnica e instrumental. Aquí se entrevé de nuevo la clásica separación propia de la conformación de las Ciencias Sociales del siglo XIX entre la Economía y la Política. En este caso los administradores gerenciales corresponderían plenamente al campo de la gestión económica y utilizarían algunas de las técnicas propias del manejo del poder público como una apropiación o adaptación a un contexto no político o extrapolítico.

En muchos de los manuales sobre *Management* puede entreverse esta conceptualización. Y aún cuando en algunos trabajos relativamente recientes y conocidos en nuestro medio (Morgan: 1991), se postula la posibilidad de entender la organización como una máquina o instrumento de dominación; de un lado, y del otro se constituye una metáfora del contexto organizacional como un sistema político, en este tipo de trabajos se ofrecen dichas opciones de análisis sin establecer una toma de partida, una apuesta decidida a favor del reconocimiento de la naturaleza política de los conflictos en las organizaciones empresariales. Reafirmo esta crítica porque se necesita, de manera adicional a este reconocimiento, precisar la especificidad y la vinculación política entre dirigentes y dirigidos, entre las directivas y jefes de las organizaciones, respecto del área instrumental y operacional.

Vemos de nuevo reintroducido en el esquema del *Management* un elemento que las Ciencias Sociales de finales del siglo XIX y primera mitad del siglo XX habían recusado, para procurar en

su lugar una aplicación sistemática y exhaustiva del método científico-experimental al estudio de lo social. En cierta medida, podría señalarse esto como un síntoma para mostrar la divergencia o más exactamente la ruptura producida entre las Ciencias Sociales y el *Management*. En realidad, esta ruptura tiene dos vertientes: en primer lugar, la crítica cientifista desde las escuelas que consideran que el *Management* carece de toda solidez científica, que sus argumentos propuestos y conclusiones, no tienen basamentos, más allá de las conjeturas, formuladas de manera arbitraria y subjetiva, con base en el empleo indebido e injustificado del método inductivo, por ejemplo en el llamado estudio de casos. En este sentido, la crítica desde las Ciencias Sociales al *Management* anida fundamentalmente en su recusación del pragmatismo y en la debilidad del estatuto científico de las Ciencias Administrativas y gestionarias.

Las vertientes que no analizan la cuestión social desde una perspectiva objetivista, lo que corresponde más al campo de las llamadas ciencias humanas (*humanities*), son a su vez portavoces de una poderosa crítica humanista al *Management*, en particular, porque éste continúa presa de una racionalidad definida por la relación entre costos y beneficios. Y porque los resultados económicos o de gestión son mucho más importantes que la condición humana, tanto de los actores presentes en las organizaciones, como del influjo mismo que las organizaciones proveedoras de bienes y servicios tienen al afectar en el desarrollo de un contexto de mercado a los clientes, consumidores, y ciudadanos.

A menudo dichas discusiones remiten a un concepto frecuentemente utilizado en la literatura gerencial, el de la cultura organizacional. Puede en este sentido entenderse la cultura organizacional como un atributo propio, intrínseco de cada organización, o, de manera alternativa, en una perspectiva más genérica, se entendería por cultura organizacional una serie de valores, saberes, costumbres, prácticas sociales, usos, tecnologías, etc., que se extienden a través de los diferentes medios de comunicación y circulación de ideologías, en el seno de una sociedad dada. En este sentido, sería válido hablar de la cultura organizacional del sector público, de la cultura organizacional propia de la empresa privada (o al menos diferenciar los rasgos culturales que distinguen la gran empresa vs la pequeña o mediana empresa) o al llamado sector social o terciario.

Como lo aclaran Mintzberg (1999, p. 273) y otros la cultura corresponde a una fundamentación que se establece en términos

de naturaleza ideológica y que a su vez se encuentra atada a una cierta perspectiva civilizatoria. En Colombia desde los años 80 este tipo de debate ha tenido un fuerte impacto en las investigaciones sobre el **Management**. En especial, porque se supone que la aplicabilidad del **Management Estratégico** estaría fundamentalmente sustentada en su capacidad de suministrar modelos de análisis y herramientas para impulsar el cambio organizacional; en el entendido de que el verdadero cambio organizacional solo puede producirse en una mediana o larga duración, como parte de un proceso estructural de cambio cultural.

La valoración de la característica de un cierto tipo de **Management** en una sociedad dada, en nuestro caso el contexto colombiano tendría que validarse a nivel de metodología de investigación, por una perspectiva macro de tipo sociocultural, desde la cual desprendería un análisis más inmediato de las prácticas económicas y políticas que involucran la gestión de las organizaciones públicas y privadas.

Como lo afirma D. Denison (1996, pp. 619-654) el **Management** científico racional tiene una fuerte pretensión cuantitativista; pretende un grado muy elevado de objetividad; y se confronta con el modelo alternativo de naturaleza humanista que enfatiza aspectos cualitativos, fundamentalmente considerando que las categorías claves para analizar las organizaciones son, por un lado, las de Cultura y Poder, como correlato de las relaciones entre Sociedad e Individuo; y a partir de allí se constituyen tentativas como las que intenta el propio D. Denison para producir una confluencia de lo cuantitativo y lo cualitativo.

A la concepción de que las organizaciones no son, en esencia, de naturaleza política

corresponde la extendida noción utilizada frecuentemente en Colombia, de entorno político organizacional. Incluso en mi Universidad en los postgrados de Administración se dicta un curso sobre la naturaleza de los entornos organizacionales, y se considera que el contexto político es uno de los factores que todo directivo o gerente ha de tomar en cuenta; particularmente, para relacionarse con su medio ambiente. Esto, primordialmente por supuesto, en relación con las decisiones de política pública gubernamental, por ejemplo leyes, decisiones administrativas, medidas de asignación presupuestal, licitaciones y contratos, etc. En esta metáfora del entorno parecería que la organización está afuera de lo político y que mediante una relación sistémica es influida por dicho macroambiente.

Sin embargo, se sabe hoy que las organizaciones, sean estas empresariales, sociales, o públicas, poseen dentro de sí, hace parte de su estructura dinámica, la conflictividad política, la divergencia de intereses. Trátese de aquellos derivados de las diferentes funcionalidades organizacionales; o en un terreno mucho menos técnico de los conflictos de naturaleza económica, por ejemplo, en relación con la repartición de los excedentes. Además, este tipo de conflictos constituyen el suelo nutricio del antagonismo entre capital y trabajo; e incluso en los niveles directivos afloran frecuentemente sórdidos y agudas pugnas producidas por divergencias de enfoque, de naturaleza ideológica o estratégica, respecto al desempeño, misión y objetivos de las organizaciones.

Esta ideología managerial estuvo presente, fue constitutiva desde sus orígenes de las nuevas tendencias de interpretación de las Políticas Públicas. Recuérdate en este sentido el conocido

análisis de Charles Lindblom²³, donde se formula la contraposición entre el modelo de análisis de políticas públicas, denominado racional -exhaustivo, respecto del incrementalismo (o incluso del modelo radical del incrementalismo lógico). En esta perspectiva, se plantearía la rutina organizacional, la marcha vegetativa de las organizaciones, manejadas desde una cómoda posición burocrática, fundamentalmente de naturaleza estática, etc., como la descripción realista del funcionamiento del aparato de gobierno. Y a esta descripción se le opone la utopía de un manejo público construido por la acción consciente de orientación por parte de los cuadros directivos. De esta manera, en la orientación racional exhaustiva se supondría que la marcha de la organización depende en especial de la capacidad, previsión y visión de los dirigentes. Y esto especialmente en el campo de las políticas públicas, donde los dirigentes tienen un grado mucho mayor de capacidad de acción comparados, vgr, con los del sector privado, ya que los primeros tienen en sus manos la posibilidad real de afectar con sus decisiones el conjunto de la sociedad. Es decir, los directivos gubernamentales, a pesar de que tienen restricciones institucionales que no posee el sector privado, tienen una mayor capacidad de acción y de coacción, incluso sobre los elementos de su entorno.

23 Cfr. Charles Lindblom, "La ciencia de "salir del paso"", pag 201-226 , y "Todavía tratando de salir del paso", pag 227-254, en "La hechura de las políticas", Luis F. Aguilar V. (compilador), México: Porrúa, julio de 1992. En este mismo sentido Cfr Nancy C Roberts. "Limitaciones de la acción estratégica en las dependencias". En el libro: "La gestión pública - Su situación actual". México: Fondo de Cultura Económica, 1998, páginas 215-238.

4. POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DEL *MANAGEMENT* ESTRATÉGICO

La perspectiva hoy dominante en relación con el *Management Estratégico* y la cuestión del poder se basa en proponer que dada la globalización, las escalas del poder real, visible y tangible, que son objeto de actuación managerial se dan en el sector gubernamental en la esfera de lo local o regional; y en el sector empresarial en el seno de la propia organización corporativa. Esta conceptualización podríamos calificarla de una ilusión micro, según la cual ya no son objeto de una tarea de dirección administrativa los macropoderes distantes y lejanos; referentes intangibles e inmodificables con los cuales hay que contar, para lograr eficacia y eficiencia. En concreto lo cuantificable, lo tangible y evaluable es el poder empresarial. De esta manera se constituye una nueva visión, una nueva manera en la reflexión política, propulsada desde las ciencias del *Management*.

Como ya se ha señalado, de allí al neodarwinismo solo hay un pequeño paso, ... "atrás". Lejana estaría la utilidad entonces, de las grandes teorías políticas que desde los tiempos de Hobbes, pasando por Espinoza, Holbach, Marx, Comte, etc., intentaron el abordaje científico de la dinámica misma del poder. Esta es una larga tradición objetivista, que pretende encauzar los análisis del poder en el terreno de las Ciencias Sociales a partir del establecimiento de determinaciones y causalidades conectoras que expliquen la dinámica de la lucha por el poder entre los hombres. Sin embargo, tal campo teórico termina siendo reemplazado por discursos de naturaleza meta o transc científica, que pueden sustentarse fácilmente desde las modas filosóficas postmodernas o incluso adquirir un tono mucho más inmediato, sin duda también especulativo, a partir de la vinculación a dicho discurso, de ideas y conceptos que se toman prestados alegremente de las ciencias de la conducta, vgr, la psicología del consumidor, el marketing político, y las técnicas de la publicidad. De este modo, el poder político sería otra mercancía y la política sería otro escenario de mercadeo.

El darwinismo revivido es así el sustrato de la mayor parte de las teorías del cambio organizacional. Como se sabe, para Darwin la selección no se da por un proceso de cambio interno del organismo vivo con respecto al ambiente, sino mediante una determinación modificatoria de dicho ambiente que sólo permite la supervivencia de los más aptos, es decir, de aquellos que se encuentran dotados de características funcionales en relación con los cambios del medio ambiente. Sólo en ciclos evolutivos

de larga duración se propicia un cambio interno de los organismos vivos, que tiene como precondition el referido éxito adaptativo. Desde esta perspectiva el darwinismo social transferido al *Management* supone que los datos objetivos, lo dado como fáctico, se encuentra en el entorno social y organizacional; y que las organizaciones fundamentalmente cumplen funciones de naturaleza adaptativa. La clave del liderazgo, de un adecuado *Management Estratégico* consistiría en prever a la manera de un olfateo irracional e intuitivo, cuales son las megatendencias o los cambios en el entorno, para proceder a desarrollar las funciones adaptativas. No hay aquí pues lugar para una teoría que le dé espacio a la interacción organizacional y sistémica entre las organizaciones empresariales y sociales vistas como una red interdependiente. Al contrario, se propugna la actuación en dicho macroambiente desde la autoconsciencia de la dirección político-empresarial, que tiene en sus manos las formulaciones estratégicas, como respuesta ineludible a las megatendencias sociales. En los últimos tiempos las tres nociones o conceptualizaciones que apuntan a una aplicabilidad de la anterior visión del mundo son:

- **La competitividad.** De una concepción originalmente postulada por Adam Smith y otros economistas políticos de finales del siglo XVIII y comienzos del XIX para referirse a las ventajas comparativas y competitivas de las organizaciones empresariales, se ha llegado a la extrapolaciones bastante cuestionadas por cierto, de Porter acerca de la competitividad de las naciones, donde mediante artilugios se extiende la validez teórica de los discursos académicos centrados en la unidad de análisis empresarial, considerando a las naciones como macroempresas (Porter: 1990).
- **El mito de la innovación.** En este sentido, a la manera del antiguo mito griego de Sísifo, aquel personaje que cumplía una tarea sólo para volverla a reiniciar **ad infinitum**, las organizaciones sociales, públicas y empresariales, están colocadas ante el reto incesante, interminable, e indefinido de la innovación. Por tal se entienden tanto los cambios en la estructura sistémica organizacional, lo cual correspondería a una dotación objetiva de recursos y de disposición de los mismos; como los cambios tecnológicos propiamente dichos.

En especial se enfatiza en la simplificación de los costos de producción y la maximización del beneficio. Este discurso en términos prácticos lo hemos vivido en América Latina como una herramienta conceptual para justificar la reducción del personal, el despido de las burocracias públicas o la desregulación de los contratos laborales.

- **El paradigma del éxito (excelencia).** Este sería el síntoma con base en el cual, a partir de estudios de caso, o de análisis de tipo sociocomparativo, en donde resulta igualmente significativo el modelo de Porter, se pueden detectar procesos inconscientes, ciegos e intuitivos, en donde determinados grupos de dirección o líderes, han consolidado exitosamente sus organizaciones en el ambiente competitivo para sostener que a partir de dicha sistematización se las experiencias exitosas se podría racionalizar y elaborar un esquema de naturaleza universal²⁴.

Una visión crítica como la que acabamos de describir respecto a los paradigmas centrales y los basamentos teóricos del **Management Estratégico** podría simplemente recusar la enorme expansión de esta ideología managerial, señalándola como resultado de una relación de subordinación, no sólo de América Latina frente a los Estados Unidos. En esta perspectiva, los centros de pensamiento latinoamericanos, en especial en los campos del **Management** y las políticas públicas, serían fundamentalmente receptores de modelos importados, como patrones de las tendencias uniformizadoras de la globalización.

24 Al respecto vale la pena recordar la conocida crítica de Mintzberg y otros (1999) al caso de la compañía japonesa Honda y su éxito, en los comienzos de los años 60 en los Estados Unidos, al introducir las pequeñas motocicletas de conducción familiar, el cual subraya Mintzberg, no fue contra lo que algunos de los racionalistas propusieron en su momento, un proceso intencional y razonado, sino fruto del mecanismo de prueba y error, del azar y la contingencia.

Sin embargo, más allá de la evidente connotación ideológica de las teorías del **Management Estratégico** habría que preguntarse cuáles son las bases objetivas, relacionales en términos sociales, correspondientes a las prácticas y las conductas de la gestión, que han posibilitado y consolidado su expansión y hegemonía no solo en las escuelas de Administración sino en las prácticas de la Alta Gerencia. De manera sintética, como respuesta a dicho interrogante creo que la funcionalidad del **Management** en nuestro medio se deriva de los grandes cambios que se han presentado en las relaciones capitalistas y mercantiles, como fruto de las megatendencias de la globalización. Especialmente en las últimas dos décadas, en un contexto macro de competitividad que desborda en muchos de sus espacios y escenarios los límites tradicionales de la soberanía del Estado-Nación.

En este sentido, podemos reconocer el valor anticipatorio de los planteamientos centrales formulados en los últimos decenios por Peter Drucker. Su prognosis ciertamente describe los cambios radicales que se han producido en las organizaciones sociales y empresariales, particularmente subrayando que éstas tienden a ser cada vez más organizaciones inmersas en la llamada sociedad del conocimiento. Son testimonio de lo anterior, entre otros fenómenos, el decaimiento numérico y cualitativo de la clase obrera y el sindicalismo; la desregulación y la flexibilización laboral; la conformación de instancias macro de naturaleza regulatoria por encima de los estados nacionales; la creciente interdependencia global; la conformación de mercados universales; etc.

Tales hechos nos comprueban de manera fehaciente que la tendencia anterior no

solo es una propuesta ideológica sino una realidad dinámica y en proceso de consolidación. En tal dirección las viejas anticipaciones de Daniel Bell sobre el advenimiento de una sociedad post-industrial, y de M. McLuhan sobre la "aldea global", más allá de ciertos elementos discutibles desde el punto de vista teórico, constituyen una formidable anticipación de los escenarios de futuro que se desarrollarían en el mundo entero al final del siglo XX.

La fuerza de las teorías del **Management** se deriva, así mismo, de que el desarrollo desigual de América Latina ha generado principalmente en las citadas ciudades región, en las áreas de más alta industrialización y complejidad en sus procesos productivos y de servicios, tales como Ciudad de México y su entorno industrial, Monterrey, Guadalajara, Veracruz, Caracas y su área conurbada, Maracaibo, Bogotá, la zona conurbada de Medellín, Cali, las ciudades de la Costa Atlántica en Colombia, la zona industrial de Sao Paulo en el Brasil, el gran Buenos Aires, etc., Estas aglomeraciones demográficas, donde habita un gran porcentaje de la población total de cada uno de nuestros países, se encuentran plenamente inmersas en las lógicas de la globalización, las tecnologías eléctricas, el uso de Internet, la aceleración de las relaciones espacio-tiempo, las nuevas relaciones laborales, etc. Desde luego, es también una de nuestras características que estas "bolsas" de desarrollo son al mismo tiempo las regiones que expresan la mayor diferenciación del ingreso, con cinturones de miseria, marginalidad, fragilidad social, y un incremento desenfrenado de la delincuencia común, el narcotráfico, etc.

En tercer lugar y pasando a un terreno más subjetivo, la larga tradición del

Management Estratégico, a mi juicio bastante bien resumida en el trabajo ya mencionado de Mintzberg, posee sin duda una fortaleza hasta el momento inderrotable. Se espera que en las Escuelas de Administración, los teóricos que trabajan en la interpretación de las realidades de las empresas y de las organizaciones públicas, estén capacitados no solo para formular análisis de naturaleza teórica tanto descriptiva como explicativa o predictiva, en relación con el objeto de conocimiento; sino que, al mismo tiempo, dada la naturaleza eminentemente profesional y práctica de nuestro campo disciplinario, este tipo de esfuerzos intelectuales permita intervenir los procesos de gestión de las organizaciones con el fin de generar mejorías, lograr niveles más elevados de calidad en el desempeño de las organizaciones, en un contexto donde las fuerzas centrífugas y centrípetas de la competencia y la integración al mercado, generan un esquema, que en cierta medida, ha justificado el pragmatismo del denominado darwinismo social.

Es entonces, en este sentido, justificado y validado por muchas de nuestras escuelas de negocios, que una serie de herramientas y tecnologías, habilidades y destrezas, sistematizadas y referidas desde la academia primordialmente hacia la gran empresa o la organización transnacional, se conviertan en paradigmas del quehacer gestor. En tal dirección, las críticas epistemológicas y las debilidades del **Management Estratégico**, no pueden dejar de lado que este campo del conocimiento tiene una pertinencia, en tanto ha intentado a lo largo de las últimas décadas resolver los interrogantes y demandas provenientes del medio empresarial.

Pese a las tendencias uniformizadoras propias a la globalización, el elevado grado de sincretismo, y las enormes desigualdades que coexisten en nuestras sociedades nacionales, le dan, ciertamente, una connotación diferenciada a los fenómenos del **Management** en América Latina. En relación con este planteamiento considero, como lo dije al comienzo, válida la pregunta formulada por el Coloquio de Cali hace ya más de una década. La indagación acerca de las especificidades de las administraciones y de las organizaciones en América Latina sigue siendo un reto, central, a mi juicio, para desplegar un modelo de análisis, y al mismo tiempo producir un instrumental de naturaleza profesional, que permita aplicar creativamente los discursos propios a la teoría de la administración que han adquirido un status de naturaleza cuasi universal, pero que al mismo tiempo posibilite enriquecer nuestro campo del conocimiento, comprendiendo de mejor manera una serie de realidades que están signadas por nuestras características

culturales, por la historia de nuestro continente, y las asimetrías de nuestro propio desarrollo.

Es, finalmente, en este sentido que considero útil la continuidad de los esfuerzos en pos de un sistema de programas académicos investigativos centrados como unidad de análisis, en el estudio y comprensión de las organizaciones latinoamericanas. De esta manera lograremos conformar una red de cooperación latinoamericana, vinculada a los círculos académicos de más relevancia, tanto del mundo anglosajón como de los países francófonos, y, en general, insertados en las comunidades científicas y académicas que tienen como objeto de trabajo los grandes retos y dilemas propios del *Management*. Así, tendremos posibilidades de universalizar y plantear discusiones sólidas, con base en programas y proyectos de investigación.

Esto requerirá de un esfuerzo multidisciplinario. Ya que solo basándonos en los trabajos académicos realizados desde las Escuelas de Administración, muchas de ellas autosuficientes en términos de proveerse dicho enfoque multidisciplinario, no lograremos los éxitos requeridos. Se requiere una más fuerte integración, principalmente conectando los estudios organizacionales y manageriales, con las ciencias sociales básicas. De esta manera, podremos generar conocimiento, tanto en los terrenos de naturaleza más teórica como en los campos aplicados de la gestión, que permita dar un salto cualitativo a la conformación del área disciplinaria de los estudios sobre las organizaciones en América Latina.

BIBLIOGRAFÍA

- Aktouf, Omar. (2001). "Post-mundialisation, Économie et organisation. La stratégie de l'autruche rationnelle", Montreal, HEC.
- Aubert, Nicole y De Gaulejac Vincent. (1993). El coste de la excelencia - ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?. Barcelona: Editorial Paidós.
- Beck, Ulrich. (1999). ¿Qué es la globalización?. Falacias del globalismo, respuestas a la globalización, Barcelona: Paidós.
- Bouldin, Kenneth. (1993). Las tres caras del poder", Barcelona: Paidós.
- Bozeman, Barry. (1998). Todas las organizaciones son públicas, México: Fondo de Cultura Económica.

- Cabuya, Luis Alberto; Camargo, Bernardo A., y otros. (1995). *Organización y gestión de empresas*, Bogotá: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia.
- Chanlat, Alain. (1998). *Les Deux Bourque. Côté cour, Côté jardin: Grandeurs et misères du métier de dirigeant*. Montreal: Les Presses de L'Université Laval.
- Chanlat, Alain; Dávila, L. Carlos; Echeverry, R. Rubén D.; Zapata D., Alvaro. (1992). *Doctorados en Administración en América Latina: Experiencias y perspectivas*. Montreal: CETAI, Centre d'Etudes en Administracion Internationale.
- Coloquio Intenacional: El análisis de las organizaciones y gestión estratégica: perspectivas latinas, Zacatecas, julio 2000. Ponencias en la dirección electrónica: savin_99@yahoo.com, y en la página de ACACIA <http://excelencia.uatmx/acacia>.
- Dávila, Carlos. (1998). El analisis de organizaciones en Colombia, 1965-1998. Un comienzo lento y modesto". Ponencia presentada al 14 Congreso de Sociología, Comité 17: Sociologie des organisations, Sesión No. 4, Montreal, julio 26 – agosto 1.
- Denison, Daniel R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate?. A native point of view on a decade of paradigm wars. En: *Academy of Management Review*, vol 21, **No. 3**, pp. 619-654.
- Drucker, Peter F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*". Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- _____. (1993). *La sociedad post capitalista*". Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Echeverry, Rubén Darío; Chanlat, Alain y Dávila, Carlos. En busca de una Administración para América Latina – Experiencias y desafíos. Cali: Universidad del Valle – Centro Editorial.
- Franco, Andrés y De Lombaerde, Philippe. (2000). *Las empresas multinacionales latinoamericanas – El caso de la inversión colombiana directa en Ecuador, México, Perú y Venezuela*". Bogotá: Tercer Mundo Editores – Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA) – Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Colombia.
- French, Wendell y Bell, Cecil. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Guerrero, Omar. (1999). *Del estado gerencial al estado cívico*, 1996.
- Heifetz, Ronald A. (1994). *Leadership without easy answers*". Cambridge: Harvard University Press, 1994.
- Hilferding, Rudolf. (1985). *El capital financiero*. Madrid: Tecnos.
- Jackson, Mike C. (1994). Más allá de las modas administrativas: El pensamiento sistémico para administradores. En: *Revista INNOVAR*, Universidad Nacional, jul.-dic., pp. 6-21.
- Le Mouël Jacques. (1992). *Crítica de la eficacia – Ética, verdad y utopía de un mito contemporáneo*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Lindblom, Charles. (1992). La ciencia de "salir del paso". En: "La hechura de las políticas", México: Porrúa, pp. 201-226.
- _____. (1992). "Todavía tratando de salir del paso". En: "La hechura de las políticas", México: Porrúa, pp. 227-254,
- Luhman, Niklas. (1997). *Organización y decisión – Autopoeisis, acción y entendimiento comunicativo*", México: Anthropos.
- _____. (1995). *Poder*, México: Anthropos.
- Malaver, R. Florentino; Romero, O., Luis E. y Cortés, Martha Cecilia. (2000). *Investigación en gestión empresarial: ¿proceso naciente?*. Colombia, 1965 – 1998". Bogotá: Corporación Calidad.
- Martínez Fajardo, Carlos Eduardo. (1995). Del concepto de productividad en el *management* clásico al concepto de eficacia en el *management* contemporáneo". En: *Revista INNOVAR*, **No. 6**, pp. 66-79.
- Medina V. Javier (Compilador). (1998). *Competitividad y desarrollo social. Restos y perspectivas*, Cali: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.
- Mintzberg, Henry. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*", New York, The Free Press, 1994.
- _____. (1995). *Diseño organizacional: ¿Moda o buen ajuste?*". En el libro: *Oficio y arte de la gerencia*, Vol 1, Bogotá: Editorial Norma, 1995., pp. 107-135.

- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph. (1999). Safari en pays strategie – L'exploration des grands courantes de la pensée stratégique. París: Ed. Village Mondial.
- Morgan, Gareth. (1991). Imágenes de la organización. México: Alfaomega.
- Moss Kanter, Rosabeth. (1999). Las nuevas fronteras del *Management*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Motta Paulo, Roberto. (1993). La ciencia y el arte de ser dirigente. Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Osborne, David y Gaebler. (1992). La reinención del gobierno – La influencia del espíritu empresarial en el sector público. Barcelona Ediciones Paidós.
- Palma Le-Blanc, Arturo. (1993). Dirección de organizaciones. Chile: Ediciones Dolmen.
- Pfeffer, Jeffrey. (1992). Organización y teoría de las organizaciones. México F.C.E.
- Porter Michael E. (1995). ¿Cómo forman la estrategia las fuerzas de la competencia”. En el libro: Oficio y arte de la gerencia, Vol 1, Bogotá: Grupo Editorial Norma, pp. 37-54.
- _____, (1995). De ventaja competitiva a estrategia corporativa”. En el libro: Oficio y arte de la gerencia, Vol 1, Bogotá: Grupo Editorial Norma, pp. 85-89.
- _____. (1990). “The Competitive Advantage of Nations”. Nueva York: Free Press.
- Rifkin, Jeremy. (2000). La era del acceso – La revolución de la nueva economía”, Barcelona: Paidós.
- Roberts, Nancy C. (1998). Limitaciones de la acción estratégica en las dependencias. En el libro: “La gestión pública – Su situación actual”. México: Fondo de Cultura Económica, pp. 215-238.
- Rose, Richard. (1998). El gran gobierno – Un Acercamiento desde los programas gubernamentales – Estudio introductorio de Roberto Moreno Espinosa. México: Fondo de Cultura Económica.
- Salazar Vargas, Carlos. (1999). Las políticas públicas. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Sáenz Rovner, Eduardo. (1995). Ideologías empresariales y la investigación en las Facultades de Administración en Colombia. Respuestas al reporte de la Misión de Ciencias y Tecnología”. En: *Revista INNOVAR*, No. 5, pp. 8-30
- Saint Simon, Claude Henry. (1985). Catecismo político de los industriales”. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Santana Ravell, Leonardo y Negrón Portillo, Mario. (1996). Reinventing Government: Nueva retórica, viejos problemas”. En: *REFORMA Y DEMOCRACIA, Revista del CLAD*, No. 6, pp. 149-164.
- Senge, Peter M. (1990). The Fifth Discipline – The art and practice of learning organization. New York: Doubleday, 1990.
- Varela Barrios, Edgar. (2001). Flexibilidad, desregulación y cambio en el mundo del trabajo. En: *Piedra de Panduro, Revista Universidad del Valle- Sede Buga*, No. 3.
- _____, (2000). La globalización y el declive de la soberanía estatal”, Cali: Secretaría de Cultura y Turismo de la Gobernación del Valle.
- _____, (1998). Desafíos del interés público – Identidades y diferencias entre lo público y lo privado”. Cali: Centro Editorial – Universidad del Valle.
- _____, (1995). Crisis de la civilidad en Colombia”, Cali.
- Vargas Velásquez, Alejo. (1999). El Estado y las políticas públicas”, Bogotá: Almudena Editores.
- Wrapp H. Edward. (1995). Los buenos gerentes no toman decisiones sobre política. En el libro: Oficio y arte de la gerencia, Vol 1, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1995. pp. 20-36.
- Zaleznik, Abraham. (1995). Los gerentes y los líderes: ¿son distintos?. En el libro: Oficio y arte de la gerencia, Vol 1, Bogotá: Grupo Editorial Norma, pp. 223-244.