

# Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# La evolución de las ideologías gerenciales desde el siglo XIX hasta el presente

Gantman, Ernesto Rubén

# 1994

## Cita APA:

Gantman, E. (1994). La evolución de las ideologías gerenciales desde el siglo XIX hasta el presente. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente. Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Col 1501/1153

### LA EVOLUCION DE LAS IDEOLOGIAS

### GERENCIALES DESDE EL SIGLO XIX

HASTA EL PRESENTE

CATALOGADO

Tesis para optar al grado de Doctor de la Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas

Sp. 6.331

Autor: Ernesto Rubén Gantman

Director: Dr. Ricardo Gómez

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Profesor Emérito Dr. ALFIREDO L. PALACIOS

### INDICE

Prefacio	i
Introducción	1
I. Ideología y privilegio social	4
II. Las ideologías administrativas en el siglo XIX	12
III. La administración científica	32
IV. La ideología de las relaciones humanas	46
V. El racionalismo sistémico	72
VI. El nuevo paradigma del management	88
VII. La Evolución de las ideologías gerenciales y las transformaciones del capitalismo	132
Conclusión	156
Referencias Bibliográficas	162

### PREFACIO

Esta tesis constituye una contribución a la sociología de la organización y, dentro de dicho campo, es un aporte a la sociología de la administración. Su objeto de estudio, por lo tanto, no son las organizaciones humanas sino las ideas acerca de cómo éstas deben ser gobernadas. En este sentido, no es otra obra más sobre los diversos enfoques, teorias, metáforas y perspectivas que se han sucedido en el desarrollo del estudio de la administración y la contribución de éstos al refinamiento del conocimiento existente. Mi intencionalidad como autor no es pedagógica, sino que consiste en analizar el pensamiento administrativo considerándolo como ideología. En esto no soy totalmente original, sino que mi contribución se inscribe dentro de un debate académico en torno precisamente a la evolución de las ideologías de gestión. Estoy consciente que el enfoque adoptado en esta tesis puede suscitar algún tipo de objeciones, infundadas desde el punto de vista de la metodología de las ciencias sociales, pero que, no obstante, procuraré anticipar y responder.

En principio, ¿por qué estudiar a la administración como ideología? ¿es ciencia o ideología? ¿puede una teoría científica entenderse como ideológica en algún sentido? Respecto a la primera pregunta, debe responderse que ya existen estudios que analizan a la disciplina de la administración bajo tal perspectiva, en una aproximación sociológica. Actualmente, ello es obieto de atención por parte de algunos estudiosos de la sociología organizacional. Barley y Kunda (1992:363), por ejemplo, afirman al respecto que "aunque las teorías administrativas pueden ser evaluadas como conjuntos de proposiciones, también pueden ser tratadas como retóricas o ideologías". Por otra parte, en lo atinente al status epistemológico de la administración hay que señalar, como escribo en la tesis, que es todavía problemático. Pero no voy a detenerme sobre este punto. Aun si se admite que la administración pertenece al dominio del conocimiento científico y no técnico, la cuestión acerca de si constituye un discurso científico o ideológico es una falsa dicotomía. Todo discurso científico está atravesado por valores y, por lo tanto, puede ser objeto de análisis en su faceta ideológica. Ya se ha enfocado desde ese punto de vista a disciplinas como el derecho, la economía, la psicología e incluso la medicina, en aspectos tales como las nociones de salud y enfermedad<sup>1</sup>. La administración no tiene porqué escapar a este abordaje sociológico. En definitiva, la literatura administrativa contiene modelos de acción

Sobre este último punto, es pertinente la opinión de Frankel (1989:15), quien señala que "palabras aparentemente tan inocuas como "paciente" y "hospital", por ejemplo, implican la clasificación de ciertos individuos como "enfermos" y, por lo tanto, en necesidad de tratamiento médico. Tal clasificación es, naturalmente, un hecho cultural más que un hecho natural, ya que sabemos que en otro lugar o en otros tiempos las mismas personas podían ser consideradas como sagradas, o poseidas, o aun como completamente ordinarias". El discurso médico ha sido analizado recientemente por Waitzkin (1989) y no han faltado autores que se ocuparon de la sociologia de la medicina (Starr,1982), efectuando alguna referencia a temas vinculados a las ideologias, la legitimación de intereses, etc.

para la praxis organizacional y su objeto es el estudio del gobierno de las organizaciones, pero asimismo se ocupa de aspectos como la autoridad, la fuerza laboral y, en sentido amplio, el control de la misma por parte de la dirección. Uno de los más destacados especialistas contemporáneos sobre sociologia organizacional, Jeffrey Pfeffer (1987:247-248), escribe que la disciplina del comportamiento organizacional, que por otra parte no es lo mismo que hablar de administración, "es un evangelio que obra a la perfección para legitimar y reforzar el estado actual de las cosas, vale decir, la estructura económica y política del poder en la sociedad", y la asimila a una suerte de "prédica laica". Hasta qué punto la administración es ideología o ciencia es un debate que está agotado. Ambos enfoques deben ser adoptados en nuestra aproximación a la disciplina y, si el objetivo que se persigue es alcanzar el difficil (o imposible) ideal de una ciencia neutra, únicamente el rigor metodológico puede aportar algo para acercarnos a ese objetivo o idea regulativa.

Por otra parte, debo señalar que mi contribución en esta tesis contiene dos elementos perfectamente diferenciados: a) una reconstrucción histórica de las ideologías de gestión, desde el siglo XIX hasta el presente, que abarca la mayor parte de la tesis (caps. II a VI), y b) mi propio enfoque de la evolución de las ideologías gerenciales, que es comparado con el estado de la cuestión en la materia y que remite a la consideración de dichas ideologías vis-à-vis las transformaciones en el orden social en el cual están insertas.<sup>2</sup> Claramente, b) depende de a) y el lector, como en una novela de misterio, deberá acompañarme en mi reconstrucción histórica para conocer a qué conduce la misma en la síntesis y elaboración que realizo en el capítulo final. Debo advertir que existen varios libros acerca de la historia de la administración, pero ninguno que conozco responde exactamente al propósito que me ha guiado en la elaboración de la reconstrucción histórica que presento en la tesis. En tal sentido, he procurado exponer las principales ideas acerca del orden social, la autoridad, la concepción de la fuerza laboral y su control, etc. de los pensadores que representan a las escuelas, enfoques o teorías dominantes en un periodo de tiempo determinado. Esto limita el número de autores a considerar, ya que no me ocupo -o sólo lo hago en forma tangencial- de aquéllos que pudieron haber efectuado interesantes contribuciones, pero que por diversas razones no gozaron de aceptación difundida. Asimismo, en la medida que hablo de administración y de sistemas de ideas dominantes, resulta claro que es inevitable una referencia a la difusión de los mismos. Aquí me ocupo brevemente de dilucidar si los empresarios han adoptado en forma total o parcial las recomendaciones de los teóricos, dado que es precisamente dicha aceptación, implementación, o incluso, discusión de ideas lo que habilita a hablar de ideologías dominantes. En razón de que las proposiciones ideológicas suelen entenderse como conteniendo elementos de incongruencia con el mundo empírico, para utilizar un término de Karl Mannheim, el padre de la sociología del conocimiento, analizo criticamente la confrontación del discurso de las ideologías consideradas con la evidencia empírica detectada en investigaciones más rigurosas.

<sup>-</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Del mismo modo en que nuchos sociólogos hablan de la triple emergencia del Estado, el capitalismo y la ciencia (Piscitelli,1993), debe analizarse la emergencia conjunta del industrialismo, el pensamiento administrativo y el capitalismo liberal. No pretendo con esto sugerir que no existió reflexión alguna acerca del gobierno de las organizaciones y de las formas de organización del trabajo humano con anterioridad. Ello seria incorrecto. Simplemente, resulta claro que la reflexión acerca de esto en forma autónoma coincide con el momento histórico precedentemente mencionado.

Admito que aun cuando he tratado de reducir la cantidad de autores considerados a un nivel maneiable, subsiste cierta dispersión temática. Sin embargo, acotarla aun más hubiese sido perder rigor en la reconstrucción histórica y me parece que ello hubiese sido un sacrifico inutil, por cuanto es precisamente la riqueza del pensamiento administrativo la que he querido preservar, quizás en detrimento de la simplicidad expositiva. Mi propia fascinación con el objeto de estudio puede haber obrado también como un elemento más que ha contribuido a que la longitud de mi contribución a) fuese desproporcionadamente mayor a la de mi contribución b). Estéticamente, empero, no me parece que ello sea objetable. Como es lógico, creo que mi aporte no constituye la última palabra en la sociologia del conocimiento administrativo, pero mi objetivo consiste en abrir el debate y la reflexión en torno a este tema. Si, al concluir la lectura, quedan interrogantes y logro despertar el interés del lector, podré considerarme por satisfecho. Por último, creo firmemente que todo enfoque basado en una lectura crítica y metodologicamente rigurosa de la teoria de la administración es valedero y necesario. Desde ese punto de vista, me parece que mi tesis constituye un intento en tal dirección. Hasta qué punto ha sido acertado, es algo que no me corresponde a mi juzgar.

Las obras de este tipo suelen incluir una extensa lista de agradecimientos y reconocimientos. En el caso de esta tesis, la lista será un tanto modesta. Si tuviese que agradecer a todas aquellas personas que, de un modo u otro, han contribuido al presente trabajo en forma directa o indirecta, necesariamente cometeria alguna omisión. Por lo tanto, me limitaré a expresar mi reconocimiento genérico a todos aquellos que, en la Maestria en Administración Pública, de la cual soy graduado, y el Departamento de Doctorado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, han posibilitado el desarrollo de mi carrera académica. Por otra parte, estoy en deuda con las siguientes instituciones por el valioso material bibliográfico al que he accedido: Bibliotecas Raúl Prebisch del B.C.R.A., del Centro Lincoln, de las Facultades de Ciencias Económicas y Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires y de la Universidad Torcuato Di Tella. Por último, debo expresar mi agradecimiento y aprecio por el Dr. Ricardo Gómez. De más esta decir que cualquier error que pueda existir en el presente trabajo no es su responsabilidad, sino que únicamente puede culparse a su autor.

Ernesto Rubén Gantman Noviembre de 1994

### INTRODUCCION

La literatura de administración puede ser analizada desde dos perspectivas diferentes. La primera de ellas considera la producción teórica como un refinamiento progresivo del conocimiento existente, ya sea a partir del descubrimiento de enfoques más apropiados para resolver los problemas organizacionales, o simplemente de nuevas respuestas ante la creciente complejidad tecnológica y social de las organizaciones y su entorno. Esta visión ha sido adoptada en las historias del pensamiento administrativo, que apuntan a demostrar un enriquecimiento de la teoría de la administración en su capacidad para resolver nuevos problemas. Tal es el supuesto básico subvacente en varios intentos de presentar la evolución del pensamiento administrativo, tanto considerándolo como una sucesión de escuelas (Hermida, 1979), enfoques (Bolman y Deal, 1989), presentando una "teoria de los impactos" (Perel y otros, 1972), o abordando el tema desde la "teoria de las generaciones" de Ortega y Gasset (González Rojas, 1992). Más allá del innegable valor que la historia de las ideas en administración tiene en si misma y de la importancia de comparar teorias o enfoques en su capacidad para solucionar los problemas de la praxis organizacional, debe problematizarse un supuesto básico de esta perspectiva: el que se refiere a la existencia de conocimiento científico progresivo<sup>1</sup>. La filosofia de la ciencia no avala categóricamente la idea de que la ciencia progresa en algún sentido. El tema, no obstante, es sumamente polémico. Karl Popper, que elaboró una teoria del progreso científico introduciendo la noción de grado de verosimilitud, se vio obligado a abandonarla, ante las críticas de que fue objeto su postura, reconociendo que la ciencia quizás no progresa sino sólo cambia (Popper, 1976).

Si se considera a la administración meramente como una técnica, el grado de "refinamiento" puede analizarse a partir de un enfoque muy difundido, que consiste en establecer el grado de adecuación de una teoría para la resolución de problemas prácticos. Hood y Jackson (1991) se refieren al mismo al hablar del "enfoque del diseño y la performance" y opinan que ha sido dominante en la consideración de la literatura administrativa, pero advierten que ésta puede leerse también desde otro punto de vista. Aqui entra la segunda perspectiva que mencioné y que se refiere al análisis del pensamiento administrativo como ideología, sin perder de vista su adecuación o no para la resolución de problemas, pero enfatizando otros aspectos que hacen a la retórica del discurso. Muchas obras de administración no brindan únicamente modelos para la acción o descripción de organizaciones, sino que también tienen un rol importante como constructores de la realidad social (Thompson, 1984b; Salaman, 1984) y como un discurso legitimante de un orden social determinado, que involucra una estructura histórica particular de privilegio social. De hecho, en la medida que la teoría de la administración se ocupa de la manera en que los seres humanos deben relacionarse entre si en

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Esto es válido si consideramos como científico el status epistemológico de la disciplina de la administración, lo cual es problemático. Mario Bunge(1981), por ejemplo, la considera sólo una "técnica científica", aunque más avanzada que otras como la economía y el derecho.

organizaciones productivas, su objeto es también la configuración de un orden social. Para quienes abordan el estudio de la administración desde esta perspectiva, el orden social no es natural, ni unívoco, sino que puede admitir (y, de hecho, históricamente ha admitido) distintas variantes y, particularmente, distintos fines como guías de la actividad de reproducción material de la sociedad. Por cierto, al caracterizar al orden social como no natural, me refiero a que la estructura social y las relaciones de dominación que en ella se generan no están, en modo alguno, predeterminadas genéticamente y tampoco obedecen a un determinismo histórico particular, sino que son el propio producto de la acción humana.<sup>2</sup>

Dentro de esta perspectiva, encontramos enfoques diversos como el de Stephen Waring(1991), para quien los teóricos del management están al servicio exclusivo de la clase dominante, o el de Astley (1985), que enfatiza que el conocimiento administrativo es un constructo social. La visión dominante dentro de esta postura, que analiza el discurso de la administración como ideología(Bendix, 1966; Jacoby,1991), sostiene que las distintas escuelas de pensamiento, surgidas a lo largo de los años, han evolucionado en una sucesión de fases. La retórica referida al control de la fuerza laboral ha atravesado una etapa coercitiva, una racional y, por último, una normativa. En contraposición a esta visión, se encuentra un reciente trabajo de Barley y Kunda (1992), quienes argumentan que las ideologías gerenciales presentan una evolución ciclica de fases de control racional y normativo.

El objeto del presente trabajo es la consideración de la evolución de las ideologías gerenciales, en el contexto del citado debate. El primer capítulo de esta tesis se ocupa de algunas precisiones relacionadas con el concepto de ideología dentro de la teoría del privilegio social. A continuación, en los siguientes cinco capítulos efectuo una reconstrucción histórica de la evolución de las ideologías gerenciales, desde el siglo XIX hasta nuestros días. No se trata de una historia de la administración, sino de las principales ideas de algunos teóricos acerca de aspectos tales como la autoridad, la imagen de la dirección y los empleados, y otros similares. Inicio dicha reconstrucción en el siglo XIX porque, si bien existieron anteriormente reflexiones aisladas sobre el gobierno de las empresas, las mismas fueron marginales y privativas de la economia política. Por otra parte, en mi exposición me ocupo primordialmente del pensamiento administrativo en los Estados Unidos, pero ello no tiene un sesgo especial. Simplemente, ocurre que el management, como destacó Drucker (1992c), es un invento americano, o casi. Es cierto que cada país tiene sus teóricos de administración, pero sin lugar a dudas el pensamiento del management cobró vigor en Estados Unidos y fue luego difundido a escala planetaria, no pudiendo ser ignorada la influencia de los teóricos americanos en ningún país del mundo.<sup>3</sup>

Debo reconocer que ciertas relaciones de dominación podrían obedecer a una causa biológica. Empero, no existe al presente una teoria que explique adecuadamente la distribución del privilegio social a partir de bases biológicas. La sociobiologia no cumple ese papel, por cuanto adolece de ciertas fallas, que han invalidado su aceptación total por parte de la comunidad científica. El desafio de encontrar una explicación biológica a la particular estructura de privilegio social emergente a partir de la diferenciación humana permanece abierto.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Sorprendentemente, algunos autores como Richard Deming, notable teórico de la Calidad Total, recibieron inicialmente mayor atención en el exterior que en su propio país.

En algunos casos, además de presentar la retórica de los principales representantes de cada ideología, me ocupo de contrastar algunas de sus afirmaciones con la evidencia empirica disponible, a los efectos de poner de manifiesto el alcance de la adecuación a la realidad de sus proposiciones. Asimismo, me refiero también en forma muy sucinta a las prácticas organizacionales vinculadas con las respectivas ideologías, aunque el énfasis central del trabajo está en el nivel ideológico. El capítulo VI es particularmente extenso, pues analiza el pensamiento administrativo de lo que denomino el nuevo paradigma del management, surgido en la década del ochenta y que no ha sido adecuadamente considerado en la bibliografía, precisamente debido a su novedad. El capítulo VII relaciona la evolución de las ideologías administrativas con las transformaciones del capitalismo y considera también el debate sobre los aspectos de control racional y normativo, a la luz de la reconstrucción histórica precedente. Por último, la conclusión sintetiza mi enfoque acerca de la evolución de las ideologías gerenciales.

### CAPITULOI

### IDEOLOGIA Y PRIVILEGIO SOCIAL

La noción de ideología ha sido objeto de múltiples enfoques en las ciencias sociales, razón por la cual deberé precisar cuál es el carácter que se asigna a tal concepto dentro del marco de la teoría del privilegio social. Como punto de partida, comenzaré por exponer unadefinición, perteneciente a Raymond Aron(1979:294-295), que en mi opinión sintetiza adecuadamente los elementos que se asocian a tal término: "una ideología supone un acondicionamiento, aparentemente sistemático, de hechos, interpretaciones, deseos, previsiones". Independientemente de la anterior caracterización, es pertinente efectuar un repaso acerca del tratamiento que la ideología ha recibido en las ciencias sociales. En primer lugar, y en lo que respecta a la génesis de la problematización de la ideología, debo precisar que la utilización del término se vincula a una tradición antirreligiosa asociada al movimiento del Iluminismo y a una visión intelectual que percibe las ideas y sistemas de acción simbólica como resultantes de una manipulación efectuada por los estratos dominantes de la sociedad, con el objeto de hacer prevalecer sus propios intereses (Eisenstadt, 1968).

Actualmente, existen básicamente dos perspectivas sobre el tratamiento de la problemática de la ideología. La primera es una postura neutra, que asimila el concepto de ideología al de sistema de creencias. La segunda supone que la ideología involucra un conjunto de ideas y valores destinados a legitimar un orden social determinado. En tal sentido, se postula que la ideología tiene una función que cumplir dentro de una estructura social: la de presentar las relaciones de dominación que caracterizan dicha estructura como legitimas o justas. Alternativamente, una ideología puede negar o disfrazar dichas relaciones, aunque la función que desempeña sigue siendo la misma: coadyuvar al mantenimiento de las relaciones de dominación, pues lograr el oscurecimiento de las mismas es asimilable a no exhibirlas como lo que en realidad son, lo cual tiene un efecto similar al que se genera cuando un sistema de creencias muestra un patrón social de dominación aportando también razones que justifican su existencia, ya sea apelando al orden natural, divino o moral en que tales relaciones se fundan.

La segunda postura acerca de la noción de ideología es sustentada por aquellos teóricos que señalan que las relaciones de dominación que tienen lugar en el ámbito de la sociedad humana no son inmutables y, por lo tanto, necesitan sustentarse en varios mecanismos. La coacción es uno de ellos, pero la legitimación de las relaciones de dominación a través de un sistema de creencias es también efectiva y, de hecho, fue la

forma principal a partir de la cual se sustentó la dominación social durante el periodo feudal. El nombre que con mayor frecuencia se asocia a este enfoque es el de Marx, pero es inexacto pensar que la tradición marxista es la única que sostiene este tipo de argumentaciones. Por ejemplo, la teoria postmarxista, en particular la orientación iniciada por Laclau (1993) y Laclau y Mouffe (1987), hace del concepto de ideología su piedra basal, enfatizando que las identidades sociales se construyen a través de un proceso ideológico de interpelación, tal como en su momento afirmó Althusser, y que las relaciones de dominación en una sociedad dada reposan en el logro nunca totalmente completo de la hegemonía, en el sentido gramsciano del término. La hegemonía, de acuerdo a este enfoque, se sustenta en la dominación ideológica.

Se han intentado enfoques conceptuales integradores de ambas perspectivas. El más importante es el de Paul Ricoeur (1991), quien sostiene, siguiendo a Clifford Geertz, que la ideología posee un valor constitutivo de nuestra propia experiencia social. Esta función estructurante y, en términos de Ricoeur, más "primitiva" de la ideología ha sido también contemplada por Therborn (1989:13), cuando afirma que "la función de la ideología en la vida humana consiste básicamente en la constitución y modelación de la forma en que los seres humanos viven sus vidas como actores conscientes y reflexivos en un mundo estructurado y significativo". Ricoeur, no obstante, admite que la ideología posee una connotación negativa, en cuanto deformación de la realidad social. Para dicho autor, entonces, la ideologia cumple un papel constitutivo de la realidad social, pero también actúa deformándola. En el contraste entre ideología y praxis lo más importante, opina, no es la deformación o el disimulo de esta última, sino la existencia de una conexión interna entre ambas. Existe un lazo que permite establecer una vinculación entre la visión de la ideología como deformación y el concepto integrador anteriormente aludido. "¿Cómo es posible que la ideología desempeñe estos dos papeles, el primitivo papel de integración en una comunidad y el papel de deformación del pensamiento por obra de intereses?"; se pregunta Ricoeur (1991:54-55). En este punto, recurre al pensamiento weberiano para articular su respuesta, que consiste en afirmar el rol de la ideología como fuerza legitimante de las relaciones de dominación que se producen en el seno de una sociedad. Ningún sistema de dominación puede descansar en la coacción, es necesario que exista consentimiento y cooperación, por lo tanto "la ideología va más allá de la integración y llega a la deformación y la patología cuando trata de salvar la tensión entre autoridad y dominación" (Ricoeur, 1991:56).

El término ideología remite a una oposición entre, por un lado, ideología y realidad y, por otro, ciencia e ideología. Debe notarse, no obstante, que existen dificultades para establecer si una proposición determinada puede calificarse de ideológica o no. Además, surge también una trampa vinculada a la reflexividad del concepto, que fue claramente advertida por Mannheim (1986). Locomo es posible elaborar una teoría de la ideología

¹ Esto es lo que algunos autores denominan la "trampa de Mannheim", precisamente debido a que cuando éste superó el análisis marxista de la ideología -que suponía que toda creencia opuesta al mismo no podía ser considerada ciencia, categoría reservada únicamente al marxismo-, lo hizo al precio de poner de manifiesto la reflexividad del concepto. Mannheim advirtió esto y pensó que la perspectiva del relacionismo, una búsqueda sistemática de las relaciones existentes entre los sistemas de creencias y los intereses de las clases y grupos sociales con que éstos se vinculan, sería una manera rigurosa y objetiva de superar la paradoja. No obstante,

que no sea a su vez ideológica? No todos los intereses a los cuales responden las ideologías son pasibles de una clara identificación y, además, el propio autor de una obra científica puede responder de manera inconsciente a intereses determinados. Consecuentemente, un análisis "científico" de la ideología puede, a su vez, ser absolutamente ideológico. La manera de salir de este problema, según Riccour, es abandonar la distinción entre ciencia e ideología, que constituye el supuesto básico sobre el cual reposa esta paradoja. Toda empresa científica está, de un modo u otro, "contaminada" por influencias sociales. <sup>2</sup> No obstante, un análisis de las proposiciones relevantes de una teoria o discurso dados, a partir de una metodología como, por ejemplo, la "hermenéutica en profundidad" de John Thompson (1987), puede permitir extraer una conclusión acerca de la vinculación entre la legitimación de un interés determinado y dichas proposiciones.

La significación que la teoría del privilegio social otorga a la ideología se enmarca dentro de una concepción similar. Esta teoría se inscribe dentro de lo que Collins (1981:17) denomina tradición del conflicto social, que "aparece vindicada por la evidencia empírica a un grado tal que no ha sido alcanzado por ninguna otra teoría sociológica". El privilegio social implica la existencia de un acceso diferencial a bienes, servicios y relaciones personales en favor de determinados individuos. Entre los pensadores que, de un modo u otro, han efectuado contribuciones a esta perspectiva encontramos a Marx. pero debo destacar con especial énfasis que la teoría del privilegio social no es un desprendimiento de la tradición marxiana. Ello es así por cuanto las bases que determinan el privilegio social no se agotan en la propiedad de los medios de producción, sino que abarcan otros factores como las características personales de los individuos (sexo, edad, atributos psicofisicos, etc.). La importancia del aporte de Marx no debe, sin embargo, ser menoscaba. Vilfredo Pareto, importante teórico del privilegio social, reconoció en su obra "Los Sistemas Socialistas", la labor de Marx como sociólogo, aunque el propio pensamiento paretiano resulte, en diversos aspectos, antitético respecto al de éste (Burnham, 1986). <sup>3</sup> Pareto no utilizó el término ideología, pero lo que denominó "derivaciones", para referirse a las explicaciones que emplean los hombres para dar cuenta de sus acciones y disimular sus sentimientos (residuos) bajo un disfraz aparentemente lógico, asimilable lo que otros autores entienden por a (Borkenau, 1978; Guariglia, 1986). En Pareto, las derivaciones (ideologías) enmascaran residuos (sentimientos), y el contenido de las ideologías no resulta importante, siendo un mero accesorio de los sentimientos. Pareto se ocupó de la religión como derivación colectiva y uno de sus comentaristas (Tommissen,1973) ha llegado a afirmar que la

su método, ciertamente válido, no evita la objeción relativista. En realidad, ésta no constituye una objeción seria hacia la sociología del conocimiento. Al respecto, basta recordar la postura categórica de Barnes y Bloor (1986:21), quienes sostienen que " lejos de constituir una amenaza al entendimiento científico de las formas del conocimiento, el relativismo es requerido por él".

La existencia de influencias sociales en las teorías científicas ya es considerada también un hecho científico. Esto es tan cierto para las ciencias sociales, como sostenían los primeras obras de sociología del conocimiento (Mannheim. 1986), como para las ciencias duras (Bloor. 1984).

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> La identificación de Pareto como teórico del equilibrio social puede hacer que parezca incorrecto incluirlo dentro de la tradición del conflicto, pero su aporte a la teoria del privilegio social no debe perderse de vista. Collins(1981) admite la validez de la filiación intelectual de dicho autor dentro de esta tradición, aunque en un lugar aislado de la corriente principal.

sociología paretiana, pese a su terminología heterodoxa, es una teoría de la ideología. Sin embargo, Borkenau (1978:68) sostiene que en el pensamiento de este autor, la función de la ideología "en la vida social permanece ininteligible y casi es negada". En este sentido, Marx fue más allá de Pareto en su énfasis en el papel del elemento ideológico en el mundo social.

La funcionalidad de la ideología en la reproducción del privilegio social y en las eventuales modificaciones en la composición de las clases dominantes, resulta un elemento de importancia central, en el nivel cultural(Foss y Larkin,1986). Si bien la función de la ideología es legitimar o mantener el orden social existente, no siempre cumple dicha función con éxito. La composición de la estructura de privilegio social, es decir la clase dominante y los estratos asociados a la misma, varia del mismo modo que cambian también las diversas ideologías que ayudan a sostener el orden social. Por cierto, no todas las ideologías legitiman un orden social realmente existente, sino que pueden tener por objeto la subversión de la actual estructura de privilegio social, en cuyo caso se trata de ideologías que responden a los intereses de una contra-élite, y se transforman en ideologías legitimadoras en cuanto dicha contra-élite se convierte en emergente clase dominante.

En el estudio de la ideología y su vinculación con el mantenimiento del privilegio social de una clase dominante, surge la cuestión de la existencia o no de una ideología dominante, desarrollada por Abercrombie y Turner(1985) y que no puedo pasar por alto. Para dichos autores, "el supuesto básico del modelo de las "ideas dominantes" es que la clase dominante, debido a que controla los medios de producción mental, está capacitada para forzar, o al menos asegurar, que las clases dominadas piensen mediante los conceptos proporcionados por los sistemas de creencias de la clase dominante" (Abercrombie v Turner, 1985: 157). De acuerdo a los mismos, no existen pruebas convincentes respecto a que las clases subordinadas acepten siempre la ideología de las clases dominantes. Sí, en cambio, sostienen que "en términos de lo que la gente cree, la ideologia dominante tiene una incidencia mayor sobre las clases dominantes que sobre las dominadas" (Abercrombie y Turner, 1985: 167). Esto no equivale a afirmar que ésta no es creida nunca por las clases dominadas, sino que el grado de permeabilidad ideológica, entendido por la aceptación de premisas o internalización de valores propios de un sistema ideológico, es mayor entre los miembros de las clases dominantes que entre los que pertenecen a las clases dominadas. Esto parece ser una seria crítica al enfoque weberiano de la legitimación necesaria del orden social, que según dichos autores está asociado al modelo marxista tradicional de la ideología dominante. Las ideologías se difunden mediante un aparato de comunicación y el análisis de la efectividad del poder socializante y manipulador de tales medios sobre los individuos de diversos estratos sociales puede brindar una respuesta empirica al problema planteado por Abercrombie y Turner, que es ciertamente más complejo de lo que su presentación esquemática permite suponer y en parte tiene que ver con el alcance que otorgan a la noción de ideología. Por mi parte, creo necesario notar que, en primer lugar y como manifesté anteriormente, la

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Por lo tanto, puede afirmarse en sentido amplio que una ideología es un sistema de creencias que puede entenderse como apuntando a la legitimación de los intereses de un grupo social.

función legitimadora que tiene una ideología dominante puede o no producir el efecto deseado de legitimación o hacerlo sólo parcialmente. Además, creo que la necesidad de legitimar el orden existente no apunta unicamente a que deba inculcarse en los miembros de los sectores no privilegiados una concepción de un orden social justo o natural, sino que también quienes son los beneficiarios del privilegio social tienen que percibir su situación de superioridad como legítima y merecida. En consecuencia, la tesis de Abercrombie y Turner posee cierta plausibilidad, de acuerdo a la ideología que se esté considerando. De hecho, en el caso de las ideologías gerenciales, que constituyen el objeto de este trabajo, resulta obvio que la mayor permeabilidad ideológica se verificará entre los miembros de los estratos privilegiados de la sociedad, que son justamente quienes están más expuesto a dichas ideologías y los principales destinatarios de las mismas. Ciertamente, el hecho de trabajar en una organización, implica también una exposición a la socialización dentro de prácticas cuyo fundamento teórico o, mejor aun, ideológico es difundido a todos los miembros de las mismas, para garantizar su adhesión y sumisión respecto a la dirección. Pero insisto: la mayor exposición al discurso la tienen los miembros de las clases privilegiadas. Los trabajadores no siempre aceptan con docilidad el discurso de la dirección 5

El término ideología es a menudo confundido con el de discurso. Ambos suelen usarse en ocasiones en forma intercambiable y en otras en forma contrapuesta. Lo que transforma una práctica discursiva en ideológica es su vinculación con relaciones de dominación (Purvis y Hunt, 1993). En la medida que el privilegio social esté involucrado con una práctica discursiva, la misma producirá un efecto ideológico. La ideología necesita un vehículo para ser transmitida y tal vehículo es la práctica discursiva. Si bien, no todo discurso es ideológico, toda ideología tiene un discurso. Reconociendo esta distinción, no obstante, en el presente trabajo utilizaré ambos términos como sinónimos, por cuanto al mencionar el término "discurso" no hago otra cosa que referirme a la forma en que se expone la ideología. Los discursos ideológicos exhiben diversos mecanismos u operaciones para lograr su finalidad de legitimación del orden social. En mi descripción de las ideologías gerenciales, podrán verse operaciones discursivas de construcción de identidades (por ejemplo, la del gerente racional en el "racionalismo sistémico"), de silenciamiento o exclusión, cuando determinados temas que figuraban prominentemente en ideologías anteriores desaparecen como problemas, de racionalización, de negación, de disimulación, etc. Gouldner (1978:58), en su interesante estudio sobre la ideología, afirma que "es característico que las ideologías justifiquen sus aserciones sin confiar en la tradición, la revelación, la fe o la autoridad del hablante, sino que exaltan la importancia de recurrir a las "pruebas" y a la razón". Aunque una ideología esté enraizada en un interés, "su retorica impersonal u "objetiva" funciona de manera de ocultar la presencia de personas que podrían ser sospechosas de tener intereses que deforman la "realidad"" (Gouldner, 1978:58).

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> La existencia de un conflicto social, a partir de las desigualdades económicas de clase -especialmente virulento en el siglo XIX, e institucionalizado en nuestro siglo- opera como un dique de contención para que las ideologias gerenciales no sean tomadas como propias por los trabajadores. En este sentido, el planteo de Abercrombie y Turner puede resultar pertinente.

Si las ideologías pueden ser asimiladas como cree Gouldner a modos relativamente racionales de discurso, entonces puede considerarse un discurso científico como ideológico. Es frecuente que teorias económicas sean analizadas desde ese punto de vista. Klant (1990) ,por ejemplo, afirma que en la obra de cada uno de los economistas clásicos hay una clara referencia a un orden natural, que da sentido a las leves políticas y sociales. Al comentar la posición de la postura de David Ricardo, expresada en un discurso en la Cámara de los Comunes, ante una petición de trabajadores desempleados por obra de la mecanización, argumenta que la apelación a un orden natural inescapable, lleva a la conclusión lógica e inapelable -aunque no explicitada en una forma tan cruda por Ricardo-, que los desempleados "dado el orden inmutable en que viven, sólo pueden mejorar su destino personal, y por lo tanto el de la nación, ahorcándose a sí mismos" (Klant, 1990:90). Por su parte, Stephen Marglin(1984), economista de la Universidad de Harvard, explica la preeminencia de la teoria neoclásica, a partir de razones ideológicas, y no en base a una capacidad predictiva o un poder explicativo superiores. La teoría neoclásica, según Marglin, anula el capitalismo como tema, santificando la persecución del interés personal como principio rector de la actividad humana. La existencia de un óptimo paretiano asegura que las acciones de los individuos que componen el sistema económico no sólo son mutuamente consistentes, sino también armoniosas. La especificidad del modo de producción capitalista es, de acuerdo a este autor, un detalle demasiado trivial para que la teoría neoclásica se ocupe de él. Sin embargo, sostiene Marglin (1984:482), "al renunciar al análisis del modo de producción capitalista en un mundo en el cual el capitalismo es, cuanto menos, controvertido, la teoría neoclásica no puede leerse de otro modo que como una defensa del capitalismo. Y el compromiso de recursos intelectuales al desarrollo de una teoria es dificilmente neutral ideológicamente cuando dicha teoria no es sólo cada vez más esotérica, acritica e irrelevante sino que también apoya al status quo asegurando que las preguntas embarazosas no sean formuladas" 6

La teoría de la administración también ha sido abordada bajo la premisa de que constituye un discurso ideológico acerca de la forma en que debe desarrollarse el trabajo humano en las organizaciones. Reinhard Bendix (1966:2), quien fue el iniciador del estudio de las ideologías gerenciales, señala que utiliza esta expresión para referirse a "todas las ideas sustentadas por o para aquellos que ejercen una autoridad en empresas económicas y que tratan de explicar y de justificar esa autoridad". En la sociedad capitalista, se distingue una clase dominante, privilegiada, poseedora de los medios de producción, a la cual se asocian los estratos gerenciales o directoriales, en una particular estructura de privilegio social.<sup>8</sup> En el curso de este trabajo, me referiré a dichos estratos privilegiados, que detentan el control y la autoridad y cuya composición varia a lo largo

En este trabajo, empleo indistintamente la expresión ideologías administrativas e ideologías gerenciales, tal como suele verse en la literatura.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Por cierto, la presencia de un contenido ideológico no es una prerrogativa única de la teoría neoclásica, opina Marglin, quien sostiene que la teoria del valor trabajo cumple el mismo rol en la perspectiva marxista.

La noción de estructura de privilegio social rompe con la visión simplista de la dominación social ejercida por una clase única y homogénea. En realidad, lo que pone de manifiesto es que varios estratos sociales, que se articulan entre sí de un modo complejo, emergen como privilegiados frente a los restantes, a partir de diferentes bases que les permiten acceder a su posición de privilegio.

del tiempo, como a "la dirección". Las prerrogativas de la dirección y la manera en que se distribuye el control en las organizaciones, los sistemas de castigos y recompensas, la existencia de una tensión o conflicto entre los estratos privilegiados y los no privilegiados, y la apelación a técnicas de control racional o normativo son aspectos que pueden analizarse en la evolución de las ideologias administrativas. La legitimación de la autoridad y el privilegio social de un estrato particular es el tema recurrente y común de las ideologias gerenciales. Existe entre los cientistas sociales una tendencia a preocuparse más por las discontinuidades aparentes de los fenómenos bajo estudio que por las continuidades profundas. <sup>9</sup> En el presente trabajo, procuraré prestar especial atención a los temas recurrentes en las ideologias gerenciales y a las continuidades y similitudes entre ellas, más que a las diferencias; enfoque que no es el que ha resultado dominante en las investigaciones realizadas. Si existe una continuidad esencial dentro del orden económico capitalista, es lógico suponer que las ideologias gerenciales que apuntan a legitimar dicho sistema también deben exhibir ciertas continuidades básicas.

En qué medida logran las ideologías gerenciales dar apoyo legitimatorio al sistema capitalista, a partir de la instauración exitosa de prácticas de control del trabajo en las organizaciones, es un problema que escapa al presente estudio, que se ocupa principalmente de las primeras. Sin embargo, tengo que señalar con relación a esto que la relación entre ideologías y prácticas administrativas es fuerte y hay algunos autores que llegan a referirse a ambas como sinónimos, como si toda teoría tuviese su correlato en prácticas operantes. Es posible afirmar que las teorias administrativas son adoptadas con mayor rapidez y en mayor medida por las grandes empresas, pero no puede sostenerse que, en forma mecánica, la teoría administrativa y la práctica organizacional caminen de la mano. Debe, además, ponerse de manifiesto que existe una interrelación mutua entre la teoria administrativa y su objeto de estudio. Dicho acondicionamiento y refuerzo mutuo se verifica cuando, según Astley (1985:506), "a medida que nuestros conceptos y teorías son comunicados y filtrados en el discurso lego, reconstituyen la misma teoría que procuran investigar". El conocimiento administrativo está construido socialmente (Astley, 1985). Por otra parte, la vida dentro de las organizaciones determina en parte la forma en que percibimos el mundo que nos rodea. Las organizaciones ayudan a construir, a configurar, el marco perceptual a partir del cual los miembros de las mismas se ubican en su propia realidad social, lo cual es reconocido por Thompson (1984b) y Salaman (1984), al afirmar que las organizaciones construyen la realidad social de sus miembros. Si ello es así, es posible concebir que las organizaciones, al reproducir un orden social determinado y cumplir una función de integración y construcción social, también sirven de vehículo de transmisión de las ideologías gerenciales, a través de las prácticas basadas en dichas ideologías y del rol de difusión de sus contenidos ideológicos entre los participantes.

El discurso de los teóricos de la administración se basa generalmente en experiencias reales, en prácticas administrativas, pero no toda teoria o ideología administrativa es efectivamente cristalizada posteriormente en una práctica real o

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Wallerstein(1988) habla de una preocupación por la novedad, que se evidencia en la manera en que se pasan por alto las continuidades, como si solamente las discontinuidades y no aquellas mereciesen una explicación.

adoptada masivamente. Por ello, si bien puede afirmarse que existe una relación entre ideologías gerenciales y prácticas administrativas, el análisis de las ideologías gerenciales acerca del control del trabajo en las organizaciones no implica que se esté considerando la forma operante efectiva en que las clases privilegiadas de la sociedad ejercen el control sobre los otros estratos(Barley y Kunda,1992). No obstante, debe admitirse que las ideologías gerenciales cumplen una función legitimante, como las ideologías políticas y económicas con las cuales tienen algunos elementos compartidos. Los destinatarios más expuestos a la permeabilidad ideológica de las mismas son los propios miembros de la clase privilegiada y quienes están más próximos a acceder a dichos estratos. Las mutaciones operadas dentro de la estructura de privilegio social de la "dirección" procuran basar su legitimidad en tales ideologías. El resto de la gente también es socializado, a través de las organizaciones en que trabaja, en el contenido de dichas ideologías, que puede aceptar en mayor o menor medida.

### CAPITULO II

### LAS IDEOLOGIAS ADMINISTRATIVAS EN EL SIGLO XIX

### Socialismo utópico e ideología administrativa

Durante el siglo XIX se efectuaron algunos intentos de sistematizar el conocimiento disperso sobre las prácticas administrativas, pero los resultados no fueron importantes. De acuerdo a Pollard (1968), esto se debió a tres razones: las dificultades para diferenciar claramente una "función administrativa", el hecho de que el rol del administrador, una vez aislado, era de naturaleza estrictamente individual y, por último, la existencia de una concepción dominante que consideraba en forma despectiva a la fuerza de trabajo. Las primeras ideologías administrativas que se ocuparon de la autoridad en las unidades productivas, y de aspectos propios de la gestión de las mismas, fueron elaboradas por algunos pensadores del llamado "socialismo utópico". Hayek (1973) observa atinadamente que la utilización generalizada del término "organización" comenzó en Francia luego de la Revolución. Dicho vocablo remitia a la idea de "la reconstrucción de la sociedad como un todo", hasta que la palabra "socialismo" comenzó a emplearse en tal sentido. Precisamente la idea de administración se refirió primero a la sociedad en general y no a empresas en particular.

El gran pionero en este sentido fue el Conde de Saint-Simon, a quien Daniel Bell(1973) ha calificado como "el padre de la tecnocracia". De hecho, los propios saint-simonianos tenían por objetivo reemplazar "el poder del hombre sobre el hombre" por "la administración de las cosas". La filosofía racionalista de la Ilustración ejerció una poderosa influencia en Saint-Simon, cuya educación fue supervisada por D'Alambert. El objetivo de su obra fue la institución de un orden social racional, frente a la emergencia de la sociedad industrial de su época, a la cual percibió como injusta e ineficiente. Para este pensador, la sociedad estaba sometida a leyes, del mismo modo que el mundo natural, y a través del estudio de la historia humana era posible descubrirlas. Los objetos de la sociedad eran la producción y el consumo. La solución de los problemas sociales podía lograrse a partir de la conciliación de intereses conflictivos. El control del trabajo humano y de las condiciones en las cuales se realizaba era central a este respecto. El principio rector sobre el cual debía descansar la organización de la nueva sociedad era la jerarquía del mérito (Wilson, 1970).

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> El término "organización" fue anteriormente empleado en Inglaterra por Locke y hacia 1790 se entendía por "un arreglo sistemático para un propósito definido"(Hayek, 1973:54). En Alemania, Kant observó en la misma época que dicha palabra era frecuentemente usada en instituciones como las magistraturas e incluso el propio Estado.

El desarrollo social operaba por etapas, según Saint-Simon. La sociedad anterior a la suva había sido una sociedad militar, cuyas figuras principales fueron los guerreros, clérigos y señores feudales, y estaba organizada alrededor del gasto. La sociedad industrial que le sucedió, y que para la época en que éste escribía estaba en un período transicional, tenía que estar centrada en la producción ordenada de bienes. Daniel Bell (1973) considera que en la concepción saint-simoniana de la sociedad eran distinguibles cuatro dimensiones: la centralidad de la producción, los nuevos métodos que serían los del orden, la certidumbre y la precisión, el hecho de que estaria gobernada por "nuevos hombres": ingenieros, industriales y planificadores, y por último, que debia estar basada en el conocimiento. Esta concepción está presente en la "jerarquia saint-simoniana": la humanidad podría clasificarse en tres clases: los sabios, los propietarios y los no propietarios (Wilson, 1970). Los primeros tendrían a su cargo el "poder espiritual" y conformarian una suerte de Cuerpo Supremo, al que Saint-Simon denominó "Consejo de Newton", y cuyas funciones serian el desarrollo de nuevas invenciones, obras de arte y leves científicas (en especial, el principio gravitatorio aplicable al comportamiento de los cuerpos sociales). El poder real, no obstante, estaba en manos de los propietarios, quienes, como sostiene Wilson (1970) en su análisis del pensamiento saint-simoniano, debían gobernar en razón de que poseían "más luces". Los no propietarios debian someterse a estos," porque resultaba en su mejor interés hacerlo así" (Wilson, 1970:98). Por cierto, el propósito de las instituciones sociales era el mejoramiento de las condiciones físicas, morales e intelectuales de los más pobres, por lo cual el pensamiento de este autor es sumamente progresista, aunque Buber(1987:30) califica de ingenua y ajena a la realidad la "invitación de Saint-Simon a los "señores obreros" a que elijan como jefes a sus empresarios, con la pretensión de fusionar en una sola clase a los capitalistas activos con los proletarios".

Saint-Simon se preocupó especialmente por la legitimación de la autoridad de una clase social, la de los ingenieros, empresarios y planificadores, en este caso con relación a una "nueva sociedad" que nunca llegó a materializarse, pero resulta obvio que las diferencias de autoridad no desaparecen sino que se mantienen en la utopia saint-simoniana, que recuerda a la Nueva Atlantis de Bacon. Como queda claro de un viejo lema socialista: "a cada cual según su capacidad", la nueva sociedad era esencialmente meritocrática. Si bien Saint-Simon estaba en contra de las clases ociosas, no propugnaba en modo alguno la confrontación entre obreros y capitalistas, sino todo lo contrario, buscaba una relación armónica entre ambos, a quienes consideraba productores (el capitalista que tenía en mente Saint-Simon no era un parásito sino alguien que dirigia técnicamente su propia empresa). La apelación a la autoridad suprema de la ciencia para llevar a cabo una reconstrucción racional del orden social y la preocupación por la eficiencia son también constantes en la obra de este autor. Es interesante destacar que "las ideas de Saint-Simon se convirtieron en la ideologia de los más destacados banqueros y empresarios que rodearon a Napoleón III" (Harrington, 1978:44). De acuerdo a dicho

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> F.H. Markham(1952) sostiene que los saint-simonianos fueron la fuerza más importante detrás de la gran expansión económica del Segundo Imperio, en especial en el desarrollo de bancos y ferrocarriles. Por otra parte, debe destacarse que el principio rector de organización de la capacidad productiva de la sociedad, impulsado por los saint-simonianos, dio origen a la creación de instituciones financieras como el Crédit Mobilier, que presto fondos, entre otros emprendimientos, para la Compañías de Gas y Omnibus de Paris, y el

autor, los trabajadores franceses hicieron una lectura equivocada de Saint-Simon e interpretaron erroneamente su concepción de una "asociación" bajo la tutela de los banqueros y los planificadores, como un argumento en pro de poner la propiedad de los medios de producción en manos de los productores directos. Así, señala Harrington (1978:45), "una teoría esencialmente tecnocrática fue transformada por los trabajadores en un auténtica perspectiva socialista".

El sistema industrial que presumiblemente surgiria por obra de los saint-simonianos era el de asociaciones de individuos en unidades productivas, que se coordinarian entre si de acuerdo a sus funciones. No obstante, Saint-Simon no avanzó mucho en la concepción de la forma en que estarian estructuradas estas asociaciones o unidades productivas. Quien si se preocupó por la organización de las mismas fue otro compatriota suyo: Charles Fourier. Este pensador era partidario de una ciencia totalmente deductiva. centrada en la personalidad humana, en la cual se basaría una reconstrucción total de las instituciones sociales (Becker, 1980). Elaboró una teoría de las pasiones e incluso una teoria cosmológica, a partir de la cual pretendió predecir el futuro del Universo. Su sistema cosmogónico es una interesante curiosidad, así como sus principios metodológicos de la duda y el alejamiento absolutos, pero lo que le dio fama fue su sistema de organización social. Escribió varias obras, entre ellas una que lleva el sugestivo título de "Artificios y Charlatanería de las dos sectas de Saint-Simon y Owen, que prometen la asociación y los progresos; Medio de organizar en dos meses el progreso real, la verdadera asociación, o combinación de los trabajos agrícolas y domésticos, dando cuádruple producto y elevando a 25.000 millones las rentas de Francia, limitadas hoy a 6.000 millones y un tercio".

Esta fantástica promesa se realizaria si fuera adoptado su método de organización social, consistente en la generalización de unidades productivas, a las cuales denominó falanges. Lo que propuso Fourier fue la supresión del proletariado, transformando a los jornaleros en asociados. Las comunidades fourieristas estaban basadas en la propiedad privada y su objetivo no apuntaba a la igualdad absoluta. El beneficio anual que reportaba la actividad económica de la comunidad seria repartido proporcionalmente de acuerdo a tres facultades productivas: el capital, el trabajo y el mérito. Fourier suponía que este tipo de organización tendría consecuencias económicas positivas, ya que las 400 familias que las compondrían reemplazarian las cocinas de 400 hogares por una sola, con el consecuente ahorro de tiempo y esfuerzo; 400 graneros serian sustituidos por uno, y un edificio majestuoso, denominado falansterio, proporcionaria un magnifico alojamiento para los miembros de la falange, en lugar de 400 casas.

La organización del trabajo debía tener en cuenta la satisfacción de las pasiones humanas. No habría razón para que los miembros de la comunidad no estuviesen

Crédit Foncier, dedicado a la agricultura y organizado por la Casa Rotschild. La influencia de Saint-Simon, opina Montgomery (1992), atravesó el Atlántico cuarenta años después de su muerte, dado que estos dos proyectos fueron imitados en los Estados Unidos. No obstante, estima dicho autor, "el programa saint-simoniano fue víctima en los Estados Unidos del "egoísmo" y la desorganización de la sociedad que estaba destinado a remediar" (Montgomery, 1992:103). El atractivo de "los métodos económicos de Luis Napoleón" para los empresarios americanos, concluye Montgomery, había cesado a fines de la década de 1860.

contentos con sus trabajos. Cada persona tendría un conjunto de tareas, asignadas a partir de su propia combinación de pasiones y gustos. No debía cansarse a la gente con una ocupación única y rutinaria. Además de hacer felices a todos, el sistema estaba diseñado para tener por resultado mayor producción y eficiencia, según su creador. Estas comunidades ideales, en las cuales existia la propiedad privada, fueron concebidas en respuesta al orden social burgués, que era percibido por Fourier como menos productivo e injusto. Para este pensador, la economia de su época era una forma vulgar e ignorante de conducir la sociedad y, por lo tanto, ninguna mejora general y sustancial de las condiciones de vida de las personas podría tener lugar si no se recurria a un modo superior de creación de riquezas (Wilson,1970). En Condé-sur-Vesgres fue fundado un falansterio por los discipulos de Fourier, que contó con la dirección de su maestro, pero el resultado de esta comunidad artificial fue negativo y debió ser abandonada.

La obra de otro de los grandes pioneros del "socialismo utópico", Robert Owen, es de importancia mucho mayor para el pensamiento administrativo. Su relevancia en este aspecto no puede ser dejada de lado. Merrill (1970) enfatiza la ingenuidad de este autor, aunque admite que su creencia respecto a que la productividad de un trabajador està influenciada tanto por circunstancias internas como externas a su trabajo (el medio ambiente general) es afin a la concepción contemporánea y opina que sus métodos lo convierten en el "padre de la administración de personal".3 La propia trayectoria de Owen como empresario no es menos sorprendente. Edward Wilson (1970) lo considera un Henry Ford de su época. A los dieciocho años se había asociado con el dueño de una explotación textil en Manchester, con la cual obtuvo algunas ganancias. Su suegro le cedió una fábrica de hilados de algodón en New Lanark, Escocia, a la que convirtió en un cuarto de siglo en una comunidad modelo con un alto standard de vida y un grado considerable de educación, elevando además su rentabilidad en forma notable. Fundo allí una escuela para niños, en la cual excluyó la idea de un sistema de premios y castigos. Según Wilson(1970:109), "Robert Owen en su factoria desempeñó el papel de un Dios benévolo pero omnipotente". Al descubrir que sus palabras no eran suficientes para lograr que sus hombres trabajasen eficiente y honestamente, intentó idear otras formas de controlarlos. Hizo que en el lugar asignado a cada uno de los trabajadores estuviese colgada una pieza de madera con cuatro lados de distintos colores, cada uno de los cuales simbolizaba una calificación de conducta, y el color del frente era indicativo de la performance que asignaba el supervisor al obrero. De esta manera, le era posible advertir en sus recorridos cómo se habían comportado sus empleados el día anterior, según el color que les era asignado. Cada vez que encontraba a alguien con un color que significaba conducta mala o inferior, simplemente lo miraba fijo a los ojos. Pudo así verificar que con posterioridad la conducta de éste iba evolucionando gradualmente en forma positiva, de acuerdo a la calificación del supervisor, que se explicitaba en el cambio de colores. Las evaluaciones se mantenían en un registro, de forma tal que incluso luego de periodos de ausencia podía monitorear la performance de sus trabajadores. No todos los experimentos sociales de Owen fueron exitosos. En los Estados Unidos compró tierras

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> No todos estarian de acuerdo con esto. Quizás, una explicación de la reticencia con que se toma el aporte de Owen a la administración guarde cierta similitud con la que brinda Alvin Gouldner (1959) acerca de la razón por la cual los sociólogos modernos prefieren a Augusto Comte y no a Saint-Simon como padre de su disciplina: el último de ellos está demasiado comprometido con el desarrollo del socialismo

en Indiana y fundó un establecimiento al que denominó New Harmony, pero el resultado no fue positivo. A su regreso a Inglaterra, intentó dos experimentos comunitarios, primero en el condado de Lanark y luego en Hampshire, pero también culminaron en sendos fracasos.

El objetivo de Owen era la igualdad absoluta. En New Harmony promulgó el 4 de Julio de 1826, una "Declaración de Independencia Mental" de "los tres grandes opresores de la humanidad": la Propiedad Privada, la Religión Irracional y el Matrimonio. Su contribución a la administración fue, no obstante, de otro tenor. En su "Mensaje a los Superintendentes de Manufacturas, y a aquellos individuos en general que, por dar empleo a una población agregada, pueden fácilmente adoptar los medios para dar forma a los sentimientos y modales de dicha población", manifestó: "como ustedes, soy un fabricante por razones pecuniarias. Pero durante muchos años actué de acuerdo a principios en muchos aspectos inversos a aquellos en los cuales fueron instruidos, y habiendo encontrado mis procedimientos beneficiosos a otros y a mi mismo, aún desde un punto de vista pecuniario, estoy ansioso por explicar tan valiosos principios, cuya influencia podrá servir tanto a ustedes como a quienes están bajo vuestra autoridad" (Owen 1970:11). Luego estableció una distinción entre las máquinas inanimadas y "las maquinas vivientes" que conforman un "sistema compuesto por varias partes" que es la factoria, para terminar diciendo que "después de experimentar los efectos beneficiosos del debido cuidado y atención de los implementos mecánicos, es fácil para una mente reflexiva concluir inmediatamente que al menos iguales ventajas se obtendrán de la aplicación de atenciones y cuidados similares a los instrumentos vivientes" (Owen 1970:13). Entre las medidas tendientes a fortalecer los "mecanismos vivientes", mencionó tratarlos con cortesia, proveerlos regularmente de comida, evitar que sus "movimientos mentales" sufran una "fricción irritante", etc. Owen aprovechó también para destacar que en las fábricas británicas, a partir de la introducción masiva de los medios mecánicos, el hombre comenzó a ser tratado como algo de inferior calidad y sostuvo la importancia de reflexionar sobre el asunto ya que éste "aún como instrumento de la creación de riqueza puede ser considerablemente mejorado" (Owen, 1970, 14). Su apelación apuntó claramente a la mentalidad calculativa del público al cual se dirigia, pues fundamentó su postura en aspectos de rentabilidad, incluyendo un cálculo aproximado de las tasas de rendimiento que podían derivarse de la aplicación de sus métodos, a partir de su propia experiencia en New Lanark, destacando por último que únicamente la ignorancia de su propio interés puede en el futuro impedir al empresario que preste mayor interés a las "máquinas humanas que emplea", lo cual adicionalmente permitiría la menor acumulación de miseria humana.

La importancia de las prácticas paternalistas de Owen y su prédica dirigida hacia el mayor bienestar de los trabajadores es tenida en cuenta por Bendix (1966), quien señala que este modo de encarar la dirección del personal no careció de precedentes, ni fue único en su época, reflejando un tipo de relación entre el patrón y el trabajador que era, al mismo tiempo, autoritaria y "amistosa y sentimental" y respondia a "un modelo sumamente elaborado de la relación tradicional entre amo y servidor" (Bendix:1966,52). Para Harrington (1970), Owen detestaba la guerra de clases y era un partidario de la

armonía entre las mismas, llegando incluso a exaltar los viejos tiempos en que el propietario tenía un interés común con los campesinos. Dicho autor considera que el ateismo de Owen fue lo que lo enfrentó con la sociedad de su época, con lo cual "el único público que le quedaba era el de las capas bajas de la sociedad" (Harrington,1970:46), quienes finalmente hicieron una interpretación "falsa pero creadora" de su pensamiento.

De acuerdo a Wilson (1970:116), el sistema industrial y comercial, cuyas tendencias habían parecido inhumanas e ineficientes a los primeros pensadores del llamado "socialismo utópico", se estableció con mayor firmeza, "absorbiendo y desmoralizando a sus críticos". Aparecieron nuevas figuras en el panorama intelectual y la organización de la clase obrera, como potencial agente activo del cambio, fue lo que marcaría el centro del debate de ahí en adelante. Sin embargo, hubo otros autores comprometidos con la crítica del sistema capitalista, que analizaron temáticas vinculadas a la teoría de la administración. En este sentido, no puede olvidarse a Piotr Alexeiveich Kropotkin, un aristócrata ruso discípulo del anarquista Bakunin, cuyas obras más importantes datan del último cuarto del s. XIX. Algunos de sus trabajos se ocupan de temas técnicos de producción, en particular "Campos, fábricas y talleres" y "La Conquista del pan". Russell (1983:70) sostiene que su preocupación consistió en "comprobar que si la producción fuese más científica y mejor organizada, una cantidad comparativamente pequeña de trabajo hecho con agrado bastaria para que la gente viviera cómodamente". Vuelve a aparecer aqui el viejo interés saint-simoniano acerca de la organización racional de la producción. Kropotkin propugnó la abolición del sistema de salarios y opuso el principio de integración del trabajo al de la división y especialización, considerando que esto no produciria un retroceso técnico. Asimismo, escribió acerca de las ventajas de la combinación de una agricultura intensiva con una industria descentralizada.

Los intentos en la práctica de desarrollar esquemas ideales de organización social continuaron produciendose, a partir del primer cuarto del s. XIX. Karl Marx, en su Discurso Inaugural de la Primera Internacional Socialista, destacó que el valor de estos experimentos sociales no debía sobrestimarse, si bien, admitió, demostraron que podía haber producción en gran escala realizada "de acuerdo a los preceptos de la ciencia moderna" y llevada a cabo sin la existencia de una clase dominante(Russell, 1985:28). En "El Capital", escribió que debían considerarse como formas transicionales del modo capitalista al modo asociativo de producción, pero la realidad mostro que el optimismo inicial había sido exagerado. No es objeto de este trabajo el análisis de este tipo de experiencias, aunque algunas de las lecciones que pudieron extraerse de las mismas constituyen aportes, quizás olvidados pero innegables, a la teoría de la administración. Un ejemplo interesante de ello es el de John Humphrey Noyes, prominente figura del socialismo americano. Este autor, que escribió una historia del socialismo de su país, se preocupó por estudiar las diversas comunidades y experiencias que tuvieron lugar alli, para dar cuenta de las razones de sus reiterados fracasos. Para él, era necesario que las organizaciones fundadas de acuerdo a principios comunitarios, estuvieran integradas por miembros que se conociesen y tuviesen confianza mutua. El vínculo que se estableciese entre ellos seria así más fuerte y duradero. No debian olvidarse los aspectos económicos, pues en definitiva serian los que permitirían la continuidad de la organización en el tiempo. Por lo tanto, la ubicación de la comunidad no debia ser muy alejada de los centros urbanos y no había que depender demasiado de la renta agraria, ya que para Noyes era más dificil obtener una buena renta de la tierra que de la industria. La conducción de la comunidad debia estar a cargo de los jefes del movimiento. Con esto, quería significar que no debia existir un divorcio entre quienes escribian grandes teorias y proyectos utópicos y aquellos que los ponían en práctica. Asimismo, era necesario contar con una "inspiración", un misterioso elemento afectivo al cual Noyes denominó "afflatus", lo suficientemente poderoso como para debilitar los lazos familiares entre los miembros y crear nuevos en torno a la comunidad como un todo. El propio Noyes logró realizar algunas de estas condiciones en una comunidad llamada Oneida, que pudo llevar adelante con éxito algunos emprendimientos industriales, en la segunda mitad del s. XIX.<sup>4</sup>

Kropotkin también reflexionó acerca del fracaso de las experiencias comunitarias y concluyó que éste obedecía básicamente a dos razones: el aislamiento con respecto a la sociedad y el aislamiento entre las colonias mismas. Por otra parte, este autor advirtió, con perfecta claridad, que el movimiento cooperativista moderno a menudo ha derivado en un "individualismo de capital por acciones", fomentando un "egoismo cooperativo". El propio Robert Owen, descubrió, tras el fracaso de la colonia New Harmony, que "los hábitos del sistema individual" eran demasiado poderosos y tendian a debilitar el espíritu comunitario (Buber, 1987).

Rosabeth Moss Kanter (1972), profesora de la Harvard Business School, realizó un estudio de los experimentos comunitarios en el siglo XIX en Estados Unidos. El análisis de treinta de estas comunidades reveló la existencia de lo que la autora denomino "mecanismos de compromiso" (commitment mechanisms), que servían para unir los individuos al grupo. La mayor abundancia de este tipo de mecanismos, indica Kanter, se produjo en aquellas comunidades que se mostraron más aptas para persistir en el tiempo. El primero de ellos era el acto de inversión dineraria en la comunidad. La importancia de éste radicaba más en su valor simbólico, que en lo efectivamente aportado por los miembros a la comunidad. Otros mecanismos identificados fueron el aislamiento del grupo respecto al entorno social mayor del cual formaba parte, la interacción frecuente entre los miembros del mismo y la elaboración de rituales grupales. Se procuraba construir un sentido compartido de "misión" o "trascendencia" para la comunidad. La lectura de las memorias de muchos participantes en este tipo de organizaciones comunitarias revela la frecuente utilización de términos como "sacrificio", "renuncia", "mortificación" y "desindividualización", que son indicativos del tipo de control ideológico que era ejercido sobre los miembros de algunas de estas comunidades. Es interesante notar que las únicas personalidades que podían sobresalir eran las de los líderes o fundadores

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Resulta sumamente curiosa una idea puesta en práctica por Noyes, durante la última fase de la comunidad (1869-79). Llevó a cabo un sistema de unión sexual, que denominó "stirpiculture", por el cual un organismo directivo seleccionaba compañeros sexuales y prohibía algunas uniones, con el objeto de producir mejores descendientes.

Las experiencias de las cooperativas de consumo y de producción, que finalmente sufrieron un proceso de "degeneración" de sus ideales originarios, también deben tenerse en cuenta. De acuerdo a Buber (1987), el destino de las primeras cooperativas de consumo ha sido sucumbir exteriormente a la forma capitalista "en lo técnicoorganizacional", mientras que lo mismo ocurrió interiormente en las cooperativas de producción, en lo psicológico. Buber considera que ambos tipos de cooperativas, fundidos en la cooperativa integral, son necesarios a los efectos de lograr que el principio de reestructuración orgánica de la sociedad resulte efectivo. No obstante, los experimentos comunitarios efectuados en el siglo XIX, y que responden más adecuadamente al modelo de la cooperativa integral, no resultaron exitosos. Estas comunidades artificiales, creadas como germen para sustituir al sistema económico capitalista, se extinguieron luego del entusiasmo inicial insuflado por sus fundadores. Conflictos de sucesión, problemas generacionales y de supervivencia económica se cuentan entre los motivos más comunes que han producido la disolución de estas organizaciones. La producción de bienes y servicios no podía sino realizarse dentro del capitalismo. Los modelos rivales de organizaciones productivas no sobrevivieron, ni mostraron mayor eficiencia y productividad.

La forma capitalista resultó a la postre mucho más poderosa de lo que los primeros socialistas y, posteriormente, los pioneros del cooperativismo habían imaginado. En teoría era posible diseñar organizaciones productivas más eficaces, pero la práctica demostró claramente lo ilusorio de estas propuestas. Hacia fines del s. XIX, señala Russell (1985:28), "las firmas de propiedad de trabajadores estaban ampliamente juzgadas como instituciones inviables". De hecho, la tendencia a la "degeneración". estudiada por Sidney y Beatrice Webb en 1920, implicaba que, en aquellos casos en que podía admitirse que las organizaciones cooperativas habían sido exitosas económicamente, se podía demostrar que éstas habían cesado de funcionar como democracias de productores, convirtiendose, de acuerdo a una expresión de los Webb, en "asociaciones de capitalistas", que obtenían su beneficio a través de la incorporación de mano de obra asalariada. Naturalmente, este proceso que indica una tendencia que fue confirmada por investigaciones posteriores, no pasó inadvertido para Karl Marx, quien según Russell (1985:30), advirtió que la "degeneración era una consecuencia inevitable de operar en el entorno de una economía capitalista". 5 Marx sostuvo que las experiencias de los experimentos socialistas y cooperativistas del período 1848 a 1864, si bien estaban fundadas en nobles principios y podian ser de utilidad, nunca podrian "liberar a las masas, ni aliviar perceptiblemente el peso de sus miserias". Añadiendo luego que es quizás por esta misma razón que nobles filantropos, o aún economistas políticos, elogiaron encendidamente a los mismos sistemas de trabajo cooperativo que anteriormente habían tratado de descalificar como sueños utópicos o estigmatizado como el sacrilegio del socialismo. (Tucker, 1972). A continuación, me ocuparé de la respuesta que quienes consideraban perfectamente legítimo el orden económico vigente brindaron a los problemas de la administración de unidades productivas.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Según Everett y Minkler (1993), el entorno institucional en el cual tuvieron que desarrollarse las primeras firmas administradas por trabajadores no resultó propicio para su proliferación.

Las ideologías gerenciales en Gran Bretaña ante el inicio del industrialismo

Reinhard Bendix (1966) señala que en el s. XVIII, la dirección de las empresas dependió de la existencia de una relación personal entre patrón y empleado, que generaba una confianza tácita. Este "paternalismo casi familiar" reconoce su antecedente en la relación que vinculaba al maestro artesano y sus aprendices, pero la emergencia de la mecanización motivó, según dicho autor, un cambio en las prácticas empresarias. No obstante, el mismo admite que esta forma de dirección se mantuvo en algunas industrias a lo largo del siglo XIX. Un caso que frecuentemente es tenido en cuenta en la literatura sobre la historia del pensamiento administrativo es el de la fábrica de Boulton y Watt, que se tomó como modelo de paternalismo benevolente, en algunos aspectos similar al empleado por Owen en la de New Lanark. Claude S. George (1968) menciona entre las iniciativas administrativas de Boulton y Watt, que la dirección elaboró estándares de velocidad de operación de cada máquina y ajustó los mismos al tipo de trabajo efectuado, anticipando a Taylor en casi un siglo. Los métodos de su contabilidad de costos estaban excepcionalmente desarrollados para la época. Además, la relación entre Boulton y sus empleados era muy estrecha, al punto que éste recordaba sus nombres y sus familias y se apovaba en esta relación para cimentar su desempeño correcto en la empresa. Se celebraban los cumpleaños de los empleados y se hacian regalos en Navidad para fortalecer la relación entre la dirección y el personal. Naturalmente, este estilo no era compartido por muchas empresas de la época y Bendix sostiene que cuando se produjo la sucesión de la dirección, los métodos se hicieron más impersonales.

James Montgomery, quizás el primer tratadista en administración (Bennet, 1990), escribió en 1832 un libro que lo hizo muy conocido en Inglaterra: "The Carding and Spinning Masters Account or The Theory and Practice of Cotton Spinning". Fue invitado a dar conferencias sobre el tema en los Estados Unidos, pero su viaje no tuvo trascendencia alguna. Montgomery advirtió acerca de evitar mucha "blandura" con los empleados, por una parte, pero tampoco valerse de demasiada severidad, tratando de ser firme pero no altivo y tiránico, no demasiado distante y arrogante, sino afable y de fácil acceso para el trabajador, evitando ser demasiado familiar. Luego de Montgomery, a quien Bendix omite mencionar en su obra sobre las ideologías gerenciales, fueron pocos los ingleses que se ocuparon de la administración, quizás por las razones apuntadas al comienza de este capítulo en la obra de Pollard.<sup>6</sup>

Tawney(1972:152) señala que "el control de la voluntad de los trabajadores a través del control de su subsistencia es lo que en el pasado constituyó el arma principal de la tiranía económica". Dejando de lado la vehemencia de esta expresión, debe admitirse que "el poder del despido" era el arma fundamental de la clase dominante: "lo que más se temía era el desempleo" (Tawney,1972:151). Quizás la eficacia de este instrumento fue

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> No obstante, debe señalarse que algunos economistas como Mill y Marshall mencionan en sus obras varios aspectos de administración de empresas. Por otra parte, Charles Babbage, un matemático e inventor que

intentó diseñar una máquina de calcular precursora de los modernos ordenadores, escribió un libro sobre los aspectos económicos del maquinismo en 1832 titulado "On the Economy of Manufactures and Machinery", en el cual sostuvo que existian principios de administración pasibles de ser aprehendidos mediante la experiencia (por ejemplo, el de la división del trabajo).

una de las razones por las cuales no se verificó una mayor presencia de intentos de control normativo. No obstante, el problema de la legitimación de la emergente burguesía dominante, ante las manifiestas injusticias del orden económico, fue un tema alrededor del cual se cimentó la ideología gerencial británica del siglo XIX. Era necesario que la autoridad de los patrones para tomar cualquier medida dentro de su fábrica fuera percibida como legitima.

La legitimación de la autoridad de los empresarios está excelentemente expuesta en una obra de Andrew Ure escrita en 1835, "The Philosophy of Manufactures", que tiene por mérito sintetizar muchos de los puntos de vista que tenían los miembros de la clase dominante sobre los trabajadores. Según Bendix, Ure enfatizaba la indolencia y haraganeria de los obreros, que contrastaba con la pesada tarea de los patrones. Se preocupó por atacar la concepción respecto a que el trabajo infantil era cruel y inhumano, al tiempo que advertia que la introducción de las máquinas pondria fin a la utilización de niños como empleados. Sostenía que las asociaciones de trabajadores tenían fines perversos e iban en detrimento de la libertad de éstos de ofrecer su trabajo a sus potenciales empleadores. Por otra parte, se preocupó en reiterar el hecho de que los capitalistas eran generadores de puestos de trabajo, facilitando las tareas mediante la introducción de máquinas. Ure también habló de la "unión del capital y la ciencia", enfatizando los beneficios que traería aparejada la mecanización en el proceso productivo, especialmente la reducción de costos. Muchos de los argumentos de Ure pueden resultar familiares hoy en día. De hecho, Douglas Mc. Gregor, al caracterizar la teoría X sobre el comportamiento de los trabajadores, no hace sino repetir varias de las proposiciones de Ure, citando entre sus fuentes bibliográficas el trabajo de Bendix.

Uno de sus continuadores fue Samuel Smiles, cuyas ideas se hicieron sumamente populares. Este autor fue quien formuló un "nuevo credo de la clase empresaria", de acuerdo a Bendix (1966:114). Para él, el éxito de los empresarios se debia a que habian trabajado duro y bien, y que los medios a partir de los cuales habian alcanzado el éxito estaban al alcance de cualquiera. Apoyaba esta teoría sobre la base de relatos de vida de hombres exitosos. Los títulos de algunas de sus libros, como por ejemplo "La Ayuda Propia, con ejemplos de carácter, conducta y perseverancia", son elocuentes respecto a su idea acerca de que el trabajo y el empeño podían coronarse con el éxito económico. La proposición contrapositiva, es decir, que aquellos que carecian de voluntad y empeño pertenecían a una posición social baja, se deduce de sus argumentos principales. Smiles continuó con la creencia de que los obreros eran ociosos y disolutos. Su obra era una prédica del "evangelio del trabajo", ya que sostenía que la condición de pobreza podía ser superada y que el éxito no dependia tanto del talento individual, sino del cultivo sistemático de la fuerza de voluntad.

Northcote Parkinson (1976:vii) apunta correctamente que la industria moderna (básicamente la siderurgia) surgió en Gran Bretaña, pero "el suelo británico ideal para plantar semillas no era favorable al crecimiento de la planta industrial". Los cerebros,

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Esta unión es más antigua de lo que supuso Ure. De hecho, se ha sostenido que la aparición de la ciencia moderna y el capitalismo son fenómenos de origen contemporáneo, lo cual ha llevado a algunos autores ha sostener un vínculo de funcionalidad entre el surgimiento de ambos (Piscitelli, 1993).

opina este autor, iban a parar a la administración pública y no a la privada. El prestigio estaba asociado en mayor medida no a los empresarios sino al Servicio Civil, a la Marina y a los cuerpos diplomáticos del Imperio. Del mismo modo, en Francia estaba vinculado con los miembros de la Academia y los graduados de la Ecole Polytechnique, en Italia con la jerarquía eclesiástica y en Berlín con la carrera militar. Sólo en los Estados Unidos, se asoció a los inventores y a los fundadores de corporaciones. Por ello, argumenta Parkinson, ese país se convirtió en el lugar ideal para el surgimiento de la industria a gran escala y, consecuentemente, de la disciplina de la administración. Más allá de la validez de este razonamiento, lo que sí es empíricamente cierto es que el desarrollo de la administración tuvo en los Estados Unidos su locus principal.

### Las ideologías gerenciales en los Estados Unidos

Durante los tres cuartos de siglo entre 1790 y 1865, destaca Edward Pessen (1983), los trabajadores americanos contribuyeron a hacer de los Estados Unidos uno de los principales países industriales del planeta, pese a lo cual la mayor parte de ellos careció de bienestar e influencia.9 El proceso más importante de la evolución del trabajo en Estados Unidos durante el siglo XIX fue la transformación de artesanos en trabajadores. De acuerdo a Bruce Laurie (1989), la cultura del artesano de la pequeña empresa fue desplazada a la periferia industrial y la administración paternalista declinó o desapareció. El tamaño de las empresas determinó que el trabajador, a partir de dicho cambio de dimensión, tuviera que ser controlado por supervisores contratados, que no se guiaban por las prácticas de mayor "intimidad y fraternalismo" propias de la producción artesanal. Por otra parte, las enormes ganancias que comenzaron a obtener los propietarios hicieron que abandonasen sus viviendas próximas al lugar de trabajo y se mudasen a alejados vecindarios de élite. Así, sostiene Laurie (1989:139), "los hombres de la industria ya no fueron simpáticos maestros que al comienzo del siglo eran rostros familiares en el barrio". Comenzaron a moverse en círculos sociales exclusivos, haciendo ostentación de sus riquezas y hablando un materialismo crudo, muy diferente de la creencia en el protestantismo evangélico y el laborismo libre. Las tres últimas décadas que siguieron a la Guerra Civil marcaron el fin de las "islas comunitarias", para utilizar la expresión de Laurie. A fines del siglo XIX, ya nadie utilizaba los términos "maestro", "artesano", "mecánico".

8

Be hecho, la disciplina de la administración pública reconoce un importantísimo aporte en el Informe Northcote-Trevelyan de 1854 acerca del Servicio Civil británico. En dicho trabajo, se recomienda la selección de postulantes por concurso, se propone un esquena escalafonario y se habla acerca de un sistema de promoción en base al mérito, para evitar las ineficiencias del sistema de reclutamiento por recomendaciones (patronazgo) y las promociones basadas en la antigüedad. Este informe se convirtió en un documento importante para el desarrollo de las burocracias curopeas y todavia conserva poder simbólico al presente (Hood y Jackson, 1991).

<sup>§</sup> La suerte de la clase asalariada, no obstante, no habría sido tan mala durante el período colonial, en el cual hubo notoria escasez de mano de obra y los sueldos eran bastante más elevados que en Inglaterra o el resto de Europa (Morris, 1983).

Este proceso también significó la aparición de prácticas organizacionales novedosas, cuva importancia, no obstante, no ha sido suficiente explicitada. 10 A principios de siglo, en la empresa o tienda típica el maestro era todavía el dueño y los artesanos que trabajaban para él eran propietarios de sus herramientas (Pessen, 1983). Gradualmente, los maestros comenzaron a actuar como subcontratistas empleados por los empresarios capitalistas, bajo el sistema denominado "inside contracting". Para éstos, que carecían de los conocimientos y el tiempo disponible para adquirirlos, era más fácil descentralizar las tareas de producción o algunos aspectos específicos de las mismas en los artesanos, los cuales trabajaban con sus propios operarios en plantas de propiedad de los capitalistas. 11 Este sistema de subcontratación constituye uno de los aspectos olvidados más interesantes del desarrollo industrial de Estados Unidos v de la historia empresaria (Englander, 1987)<sup>12</sup>. Chandler(1977) reconoció su existencia, pero sólo lo analizó brevemente. Sin embargo, como observa Englander (1987), caracterizó a muchas industrias americanas desde las primeras décadas del s. XIX, llegando en algunos casos a continuar en vigencia en los primeros años del s. XX. De hecho, prevaleció en aquellas industrias que configuraron el llamado "sistema industrial americano": máquinas de coser, maquinarias agrícolas, herramientas, etc.

El sistema surgió como un compromiso entre el propietario de la firma y el artesano, los cuales se necesitaban mutuamente. El capitalista carecía de entrenamiento y capacidad para organizar la producción de artículos como armas o máquinas de precisión, y también de la habilidad para supervisar la mano de obra que se requería. De ahí que la asociación con el artesano se impusiera como una necesidad. Fue justamente la complejidad del proceso productivo lo que exigió la descentralización. Uno de los estudios más exhaustivos de este sistema se refiere a la Winchester Rifle Company y se sabe también que la Singer fue otra empresa que hizo uso importante de esta práctica, a partir de 1860. David Brody (1980) considera que el incremento en volumen de la producción disminuyó la capacidad del propietario de supervisar a sus obreros, lo cual llevó a que éste optara por dividir su fuerza de trabajo en pequeñas unidades, de manera tal que el control tradicional fuese llevado a cabo a través de agentes como subcontratistas o artesanos. La conclusión de este autor indica que "específicamente en lo que se refiere a la administración de trabajadores, el fabricante del siglo XIX admitió la superioridad del sistema de supervisión cercana y personal que caracterizó a la pequeña empresa" (Brody, 1980:272).

1

Aquí me ocupo de prácticas administrativas que no se vinculan estrechamente a una ideología de gestión, en razón de la relevancia de las mismas y de que conforman los primeros antecedentes de un eficiente modelo organizacional descentralizado, superado posteriormente por la empresa burocrática.

Precisamente este aspecto diferenció el "inside contracting" del "putting out system" característico de la Inglaterra de las últimas décadas del s. XVIII y primeras del S. XIX, ya que en este último las tareas descentralizadas se realizaban en los domicilios de los contratistas. En Francia, la figura del contratista es análoga a la del destajista, cuya aparición constituye, en opinión de Coriat (1992a), una de las prácticas pretayloristas de lucha contra el oficio.

<sup>12</sup> Una de las razones de ello es que se conservan pocos registros de la organización interna del trabajo en las firmas del s. XIX, argumenta este autor, quien además señala que muchos observadores de dicho siglo pasaron por alto el sistema porque, paradójicamente, era un "lugar común" en importantes fábricas de los Estados Unidos.

Económicamente, los beneficios del "inside-contracting" resultaban, en consecuencia, obvios para el empresario. Pero desde la perspectiva del subcontratista también existian. Si bien éste no producta directamente para el mercado, todavia conservaba el privilegio de utilizar sus conocimientos y supervisar una fuerza laboral, evitándose problemas de financiación y distribución. Algunos subcontratistas se convertian luego en empresarios. Para sus trabajadores, los beneficios residian en el entrenamiento recibido, y la consideración y tratamiento personal que les confería su empleador. De acuerdo a Englander (1987), el subcontratista vivía en el mismo vecindario que sus obreros y su prestigio y status social dependian de la buena voluntad de su comunidad. Algunos investigadores, sin embargo, advierten que cuando las condiciones empeoraban económicamente para el subcontratista, éste trasladaba sus pérdidas a sus empleados. En la práctica, el sistema sirvió como un mecanismo institucional que limitaba o contenía las fricciones o antagonismos entre trabajadores y dirección; las huelgas eran raras bajo este sistema. 14

El análisis de Bendix (1966) de las ideologías gerenciales de los Estados Unidos toma como inicio cronológico el último cuarto del siglo XIX. Esto obedece a que la fisonomía del país cambió radicalmente luego de la Guerra Cívil, cuyo fin marcó el inicio de una nueva etapa, en la cual surgió el moderno movimiento laboral americano y se aseguró además el triunfo de la empresa industrial (Tyler, 1968). La "nueva plutocracia" de los capitanes de la industria, para utilizar una expresión de Tyler, adaptó como ideología una fusión de las ideas del Evangelio del Trabajo de Smiles y las de Herbert Spencer. (Bendix, 1966). Se exaltaba al ganador en la lucha por la supervivencia, celebrándose el triunfo en la carrera por el éxito empresario. De acuerdo a dicho autor, "la consideración del hombre de negocios como héroe fue aún más lejos que en Inglaterra en la época de Smiles" (Bendix, 1966:269). Los líderes empresarios expresaron individualismo no a partir de la noción del trabajo libre, sostiene Laurie (1989:11), "sino a través de la cruda ciencia del darwinismo social, un lenguaje que los trabajadores encontraron vulgar y ofensivo".

El principal pensador del darwinismo social en dicho país fue William Graham Sumner, que en 1875 dictó una clase en Yale para leer y discutir el pensamiento de Spencer, la cual fue quizás la primera cátedra de Sociología de los Estados Unidos e, incluso, conjetura Bierstedt (1981), del mundo. En su historia de la sociología americana, Bierstedt (1981:5) señala que la doctrina del darwinismo social, además de sus importantisimas consecuencias en teoria social y política, "logró tanta relevancia y potencia que aún sus críticos, por decirlo así, eran miembros de su escuela". En sus clases, Graham Sumner aseguraba a sus alumnos, provenientes de los más elevados

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> Es pertinente acerca de este tema la opinión de Frederick Taylor, quien sostuvo en su obra "Shop Management" que: "bajo el sistema de contratos, naturalmente, las relaciones entre los empleadores y sus hombres son mucho más agradables y normales que bajo el trabajo a destajo(piece work), y es lamentable que, debido a la naturaleza del trabajo que se efectúa en muchas empresas, este sistema no sea aplicado en forma más general."(Taylor,1947a:36).

Esto no quiere decir que el conflicto de clases fuese de reducida magnitud en los Estados Unidos.

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> Spencer fue el primero en utilizar las expresiones "lucha por la existencia" y "supervivencia del más apto" en un ensayo publicado en 1852, expresiones que figuran como títulos de capítulos de "El origen de las especies", que Darwin publicó en 1859.

estratos sociales, la aristocracia del mundo de los negocios, que estaban en lo correcto al perseguir los frutos de la libre empresa; sus esfuerzos eran armónicos con la "naturaleza del universo" y su éxito sería otra prueba de la "ley de la supervivencia del más apto". Dicha ley, opinaba Sumner, no fue obra del hombre y, por lo tanto, no podía ser derogada por éste. Unicamente, si se interfería con ella, el resultado sería la supervivencia del menos apto. Cualquier intento de desviarla, ya fuese llevado a cabo por el Gobierno o por reformadores sentimentales, produciria resultados peores que los problemas que intentaba reparar. Si bien Sumner defendió a ultranza la competencia en el mercado y aprobó la concentración de riquezas, que no era sino la simple expresión del triunfo del más apto, su extremo laissez-faire motivó antipatía hacia su persona por parte de algunos capitanes de la industria, debido a su oposición a las tarifas proteccionistas (Bierstedt, 1981).

Según Bierstedt (1981:12). Sumner no tenía noción de la opresión a la cual estaba sujeta la clase trabajadora, ni de la explotación que podia estar involucrada en la aplicación indiscriminada del principio de la libre empresa. Entre los miembros del proletariado, "distinguia a aquellos que no tenían nada que perder, los descontentos, los agitadores y los enfermos". Sin embargo, tenía en alta estima a una categoria social que denominaba el "hombre olvidado", a quien identificaba con el ciudadano prudente e industrioso, que soportaba las cargas sin quejarse y era un ejemplo de las virtudes de la ética puritana. Desafortunadamente, siempre existieron quienes creen que éste, una vez resueltos los problemas de su existencia, debe contribuir a resolver los de otros menos prudentes. Tal es el caso del bienestar público, ya que el Estado no puede dar a alguien un centavo sin quitárselo antes a otro, que lo ganó y ahorró en primer lugar, y ese otro no es sino el "hombre olvidado". Irónicamente, Sumner escribió que éste es quien trabaja, vota, normalmente reza, pero siempre paga, fundamentalmente paga. Su concepto del "hombre olvidado" podría entenderse como una analogía del siglo XIX de la "mayoría silenciosa". (Ruse, 1987). Sumner sentia desdén por los proyectos sentimentales, aunque bien intencionados, de los reformadores sociales, a quienes consideraba unos tontos (Bierstedt, 1981).16

La lucha por la supervivencia constituía una competencia individual, en la cual había perdedores y ganadores. Los empresarios, quienes eran los que resultaban triunfantes en la contienda, veian de esta manera legitimada su autoridad sobre los trabajadores, en virtud de la posesión de algunas cualidades que les habían permitido alcanzar la posición social que ostentaban. Los trabajadores, en consecuencia, eran considerados como individuos que carecian de las mismas. Ello era patente en la

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Algunos aspectos del pensamiento de Sumner merecen destacarse. Es interesante notar que si bien este autor no hizo referencia a Marx en sus escritos (Bierstedt, 1981), sostuvo que las causas reales de las instituciones políticas, la estratificación social y los códigos morales yacen en las fuerzas económicas que controlan la prosperidad material de una población. Percibió asimismo, intuyendo la tendencia hacia la burocratización de la sociedad de su época, que el movimiento de la industrialización tiende a la rapidez, la puntualidad y la confiabilidad, lo cual es coincidente con lamentaciones acerca de "los buenos viejos tiempos", la pérdida del espíritu de camaraderia entre patrón y empleado, la declinación de la pequeña industria, el estrechamiento de los intereses de los trabajadores o su transformación en "máquinas" o "eslabones" en el proceso de producción. Este fenómeno era la consecuencia del avance organizacional, en un movimiento que, de acuerdo a él, podía discernirse en diversos órdenes: en la industria, el transporte, las profesiones y la educación.

concepción social que tenían acerca de éstos los miembros de las clases más acomodadas. De acuerdo a ellos, los sufrimientos de los pobres se debian a su "ignorancia, indolencia e inmoralidad", señala Montgomery (1983:92). Según dicho autor, estaba muy difundida la noción de que los Estados Unidos eran la tierra del "self-made man", en la cual el esfuerzo honesto y perseverante podía llevar a cualquier joven a subir la escalera del éxito. En la literatura de la época, los trabajadores eran caracterizados como bribones peligrosos y borrachos. (Montgomery, 1983). El darwinismo social involucraba una "división de la humanidad, que era extrapolada al campo de las relaciones industriales: algunos hombres, escribe Bendix (1966:270), "tenían la facultad de fundar y dirigir grandes empresas y otros "era obvio" que no".

La situación de los trabajadores en los Estados Unidos no era muy distinta de la de sus camaradas europeos. Los empleadores procuraban tener control completo e irrestricto sobre la fuerza laboral (Taft, 1983), y los sindicatos fueron combatidos a través de una combinación de listas negras, espionaje y rompehuelgas. En estas condiciones, cobra importancia la cuestión empírica respecto a la falta de desarrollo del socialismo en los Estados Unidos, originalmente planteada por Werner Sombart. La respuesta aportada por Selig Pearlman en la década del veinte aparece como la más sólida, en mi opinión. 18 Este autor notó que un desajuste entre la oferta y la demanda de empleo creó una "psicología de la escasez", por la cual los trabajadores consideraron vital proteger su puesto de trabajo. Pearlman denominó a esto "conciencia del puesto" (job consciousness), en oposición al concepto marxista de conciencia de clase. Los trabajadores no se velan como compañeros políticos o miembros de una clase con intereses comunes, sino como practicantes de un oficio particular, un conjunto de personas con el estrecho objetivo de aumentar sus salarios, reducir la jornada de labor y salvaguardar sus puestos, a partir del fortalecimiento de las prácticas de aprendizaje, entrenamiento y reglas de trabajo (Laurie, 1989). Otros historiadores opinan que los trabajadores no articularon una ideologia sino varias, correspondientes a distintas esferas de su vida, relacionadas con la comunidad, su origen étnico, etc. (Kazin, 1987). Para Laurie, existia un radicalismo persistente entre los obreros, que no veía con buenos ojos al Estado, obstaculizando el avance del socialismo.

El sindicalismo, que promovió huelgas de masas en las décadas de 1870 y 1890, fue duramente combatido. Uno de los medios que se utilizaron fue "la campaña del taller franco", cuyo inicio puede situarse en 1903, en la cual los empresarios se organizaron para resolver, en palabras de Bendix (1966:278), "problemas de dirección dentro de la empresa", lo cual induce a este autor a suponer que su autoridad no era tan absoluta como se pretendía. El darwinismo social indicaba que la autoridad del empresario no podía ser desafiada, pero la campaña del taller franco significó que los empleadores debian

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> En una obra literaria que gozó de bastante difusión en este periodo, "The Breadwinners" de John Hay, el buen trabajador era presentado como laborioso, poco ambicioso y contento con su salario, mientras que la imagen que se brindaba del sindicalista, típico agitador, era el de una persona con "ojos demasiado esquivos como para pertenecer a un hombre honesto" (Montgomery, 1983:92).

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> Kazin (1987) señala que muchos historiadores contemporáneos de las relaciones industriales en Estados Unidos, la mayor parte de los cuales provienen de una perspectiva marxista, han formulado algunas críticas a la presentación de Pearlman del obrero práctico que peleaba por mejorar sus condiciones de trabajo y carecia de conciencia de clase. Pero ninguno de ellos ofreció una teoria que iguale a la de éste en simplicidad general y amplitud histórica.

emprender acciones de conjunto para oponerse al avance sindical. Tanto la resistencia directa ante la acción colectiva de los trabajadores, algunas veces combatida por la violencia física, como el individualismo despiadado que resultó legitimado por el darwinismo social, constituyen las evidencias que dan sustento a la caracterización de este período de la historia americana como una etapa de control coercitivo a la clase trabajadora. Bendix (1966) es el que detalla con mayor precisión las ideologias gerenciales de la era pre-Taylor y quien es considerado el iniciador de esta perspectiva en el estudio de la retórica del control ideológico. Sin embargo, en un artículo reciente Barley y Kunda (1992) desafian la visión clásica aportando una nueva lectura, a partir de la revalorización de una ideologia gerencial, que parece haber sido completamente obviada en la reconstrucción histórica de Bendix y en otros trabajos que le siguieron, a la cual denominan "mejoramiento industrial" (industrial betterment), y que fuera bastante significativa en su momento.

Barley y Kunda (1992) opinan que el origen de lo que se conoció como "mejoramiento industrial" o, más tarde, "capitalismo de bienestar", se remonta a los tratados pioneros de Robert Owen y James Montgomery, a quienes ya hice referencia previamente, pero los intentos por hacer efectiva la prédica de éstos recién cobraron intensidad a partir de 1870, "cuando una generación de reformadores popularizó sus trabajos como parte de un movimiento para alterar las condiciones industriales" (Barley y Kunda, 1992:365). En parte, esto puede deberse a los profundos cambios en las prácticas organizacionales de las empresas americanas que, como señalé, sufrieron transformaciones luego de la Guerra Civil. Las "condiciones industriales" no eran parte de la agenda social con anterioridad, ya que eran distintas y más parecidas al trabajo de los artesanos que a la empresa contemporánea (Laurie, 1989).

Uno de los primeros y más conspicuos representantes de este movimiento fue Washington Gladden, un sacerdote que intentó vincular una cierta moralidad religiosa con "una nueva etapa de evolución industrial", propugnando el "principio de la cooperación" y la idea de establecer asociaciones industriales, con el objeto de "mejorar las cualidades mentales y morales de los trabajadores", en su libro "Working People and Their Employers" publicado en 1876 (Barley y Kunda, 1992:365). Los principales impulsores de esta ideología fueron, no obstante, algunos prominentes industriales que aplicaron la filosofia de Gladden en sus propias empresas, señalan dichos autores. Los primeros experimentos tuvieron lugar en la industria ferroviaria en la década de 1870 y fueron llevados a cabo por Cornelius Vanderbilt y otros magnates, que fundaron Asociaciones Cristianas de Jóvenes para ocuparse de las necesidades físicas y espirituales de los empleados de los ferrocarriles. En las dos décadas siguientes, las prácticas del llamado "meioramiento industrial" se extendieron a otras industrias. Entre las prácticas efectuadas se contaban la construcción de bibliotecas y facilidades educativas y de recreación para los trabajadores y sus familias, el establecimiento de clubes sociales, los planes de beneficios y participación en las ganancias y el mejoramiento de las condiciones estéticas y sanitarias de las fábricas. Algunos industriales como George Pullman, fundador de una fábrica de automóviles, y N.O.Nelson, dueño de una empresa manufacturera, llegaron a construir comunidades enteras para sus trabajadores. (Barley y Kunda, 1992). Hacia fin de siglo, enfatizan Barley y Kunda (1992), el "mejoramiento industrial" había sido tan difundido como "la ola del futuro", que la Exposición Universal de Paris en 1900 presentó una exhibición de las prácticas que a este respecto habían tenido lugar en corporaciones americanas. Algunas de las firmas más importantes en los Estados Unidos de la época aplicaron esquemas de mejoramiento industrial.

De acuerdo a Barley y Kunda(1992), el origen de esta ideología gerencial debe buscarse en el temor de los reformadores sociales a la amenaza que significaba el socialismo. Debido a la ética individualista y al compromiso con la propiedad privada, se buscó una solución que disminuyese las tensiones sociales, sin poner en peligro la libre empresa. La retórica del darwinismo social también se infiltró en algunas de las obras más representativas del mejoramiento industrial. Nicholas Gilman, uno de los más importantes expositores de esta doctrina, comienza su libro "A Dividend to Labor: A Study of Employer's Welfare Institutions", que fue publicado en 1899 y resulto muy difundido en su tiempo, advirtiendo que no era un abogado de los trabajadores y que consideraba a los empresarios una "aristocracia natural", basada en "el liderazgo del competente". Ya hice mención a la imagen negativa que las clases acomodadas de la sociedad americana tenían respecto a los trabajadores. Esta también está presente en la ideología del mejoramiento industrial. Según Gladden, la agitación de la clase trabajadora debía encontrarse en la falta de frugalidad, industriosidad y temperamento de muchos de sus miembros. El interés de los reformadores no era tanto modificar las condiciones de trabajo, sino la condición del trabajador (Olmstead, 1900). Así, Barley y Kunda (1992) escriben que el objetivo del movimiento fue cambiar al empleado. Ello implicaba la educación de la fuerza laboral y la "americanización" de los hábitos y carácter de sus miembros, continúan dichos autores.

De acuerdo a ellos, uno de los supuestos básicos de esta ideología es que los sistemas basados en la cooperación son superiores en performance a los sistemas basados en el conflicto. Los reformadores sostenian que la empresa debia convertirse en el centro de la vida del trabajador, con lo cual se podrtan lograr la paz industrial y el orden comunitario. En consecuencia, los experimentos sociales más importantes estuvieron orientados a la construcción de instituciones totales, a partir de la creación de toda una infraestructura comunitaria, compuesta por casas, escuelas, bibliotecas, iglesias, tiendas y facilidades recreativas. En definitiva, los intentos realizados guardan cierta similitud con los experimentos comunitarios de origen socialista, en especial en lo que se refiere a la ambición de instaurar instituciones totales, construidas alrededor de los procesos productivos. Obviamente, el poder económico que apoyaba la creación de los experimentos de los reformadores sociales del mejoramiento industrial era muy superior al de los pioneros socialistas y su postura respecto a la legitimidad del orden económico existente era muy distinta, lo cual no debe hacernos olvidar los puntos comunes en ambas estrategias destinadas a aplacar el malestar social. El principal motivo del mejoramiento industrial como ideología gerencial fue la rentabilidad, señalan Barley y Kunda (1992), quienes destacan que los defensores de este movimiento reiteraron que la buena voluntad y disposición de los empleados era percibida como una ventaja desde un punto de vista económico. En definitiva, concluyen, "el camino a las ganancias, el control y la paz industrial residía en alinear los intereses, valores y creencias de los trabajadores con los de los propietarios" (Barley y Kunda, 1992:368).

La aparición de la gran industria y los primeros expertos de la administración

Contemporáneamente al surgimiento del "mejoramiento industrial" en la década de 1870, se verificó la aparición en Europa y los Estados Unidos de un nuevo tipo de empresa (Chandler, 1992).Las primeras empresas modernas, señala, fueron aquellas que se ocuparon de los ferrocarriles y las compañías de telégrafos(Chandler, 1977). 19 Hacia 1880, los sistemas de cable, transportes y telégrafos posibilitaron un flujo de bienes e información en un volumen que, de acuerdo a Chandler, no registraba precedentes con respecto al de décadas anteriores. Esto generó un inusitado potencial para el incremento del volumen y la rapidez de la producción, lo cual produjo una onda de innovaciones tecnológicas que se verificó en Europa Occidental y los Estados Unidos, en lo que es denominado la Segunda Revolución Industrial. (Chandler, 1992). Las nuevas firmas diferian de las anteriores en que requerian capital intensivo y poseían la capacidad de aplicar economías de escala y alcance, que eran posibilitadas por las innovaciones tecnológicas. El funcionamiento de estas empresas exigía mayor coordinación, la cual según Chandler no podía surgir en forma automática, sino que "demandaba la atención constante de un equipo o jerarquia gerencial" (Chandler, 1992:81). En su libro "The Visible Hand", señalo que la moderna empresa multiunidad reemplazó a la pequeña empresa tradicional cuando la coordinación gerencial hizo posible obtener mayor productividad, costos menores y una ganancia superior que lo permitido por la coordinación del mercado.<sup>20</sup> Así explica este autor la aparición de una función administrativa claramente identificable y que seria desempeñada por personas distintas a los propietarios de la empresa. Chandler (1977) utiliza la expresión "capitalismo gerencial" para referirse al sistema en el cual este tipo de firmas son dominantes y señala que su origen se encuentra en los Estados Unidos.<sup>21</sup>

La teoría de la administración registra un notable impulso, a partir de los aportes realizados por algunos de quienes tuvieron responsabilidades gerenciales en dichas firmas. Daniel Mc. Callum utilizó principios y procedimientos de organización en ferrocarriles americanos, incluyendo organigramas, e incluso habló de la evaluación y disciplina de gerentes y no sólo de trabajadores, hacia el año 1856. (Chandler,1977; George,1968). Henry Poor, editaba la American Railroad Magazine, que publicó artículos sobre administración. El Capitán Henry Metcalfe, administrador de un arsenal militar, publicó en 1885 un libro titulado "The Cost of Manufactures and the

Esta argumentación guarda similitud con la teoría de los costos de transacción, cuyo principal exponente es Oliver Williamson.

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> Una opinión similar es presentada por C. Northcote Parkinson(1981:103), quien al referirse a los ferrocarriles manifiesta que "los ferrocarriles británicos nunca llegaron a adquirir la envergadura de Gran Empresa". Al mencionar a los empresarios americanos, señala en cambio que "puede decirse que es con ellos que la historia de la Gran Empresa comienza" (Parkinson,1981:104).

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> Esto es explicado por tres factores: el tamaño del mercado interno americano, el desarrollo continuo de tecnologias de producción de capital intensivo y el marco de regulaciones legales antimonopólicas (Chandler,1990). El resultado fue la aparición de una estructura industrial de firmas oligopólicas, que constituyó lo que este autor caracteriza como "capitalismo gerencial competitivo" en industrias de capital intensivo, y que diferia del "capitalismo familiar" británico o el capitalismo organizado o cooperativo desarrollado en Alemania (Chandler,1990).

Administration of Workshops, Public and Private", en el cual introdujo la noción de la existencia de una "ciencia de la administración", basada en principios aplicables a una multiplicidad de casos. Al respecto, señaló que "si existe una ciencia correlativa al arte de la administración, ésta deberá fundarse, como cualquier otra ciencia física, en la comparación de observaciones acumuladas" (Metcalfe, 1970:38). Estos pioneros fueron precursores de un enfoque racionalista de la administración, que llegó a su expresión más acabada con la "administración científica" de Frederick Taylor, de la cual me ocupo en detalle en el próximo capítulo.

### Racionalismo y paternalismo autoritario en las ideologías gerenciales del siglo XIX

En el siglo XIX, existieron discursos articulados en torno a la problematización de aspectos como la racionalidad necesaria en el orden económico de la emergente civilización industrial, y la inequidad manifiesta de que era objeto el grueso de los trabajadores. La primacia de la gestión fue, según Fontaine y Marco (1993), la nota central del pensamiento de Saint-Simon, que inaugura el racionalismo en administración. Por otra parte, se intentaron respuestas organizacionales, bajo la forma de comunidades deliberadamente disefiadas para evitar los costos del sistema capitalista, que se percibian como injustos e innecesarios. Desde una perspectiva opuesta, también surgieron discursos que procuraron dotar de legitimación a la autoridad ejercida en las fábrica por los propietarios y a justificar el encumbramiento social de los mismos, al tiempo que se minimizaba la mala situación de los sectores más desprotegidos, a partir de una supuesta inferioridad o falta de méritos o cualidades positivas de quienes los componían.

El conflicto agravado, que la situación de injusticia social puso de manifiesto, y la organización de los trabajadores en unidades sindicales, acompañada de una creciente movilización de muchos de ellos, fueron percibidos con cierta razón como amenazas contra el privilegio de la clase dominante. La estrategia del mejoramiento industrial, surgida en los Estados Unidos, fue una respuesta desde el campo de la administración de empresas a este problema. Los empresarios, no obstante, no estaban interesados en hacer beneficencia por la beneficencia misma, como advirtió claramente Robert Owen, quien al dirigirse a ellos destacó que el bienestar de los trabajadores era positivo para éstos pero también afectaba la rentabilidad de los negocios, apelando al control normativo como forma típica de la racionalidad instrumental<sup>22</sup>. Este periodo estuvo signado por el control directo de la fuerza laboral (Edwards, 1978), y la existencia de autoritarismo por parte de la dirección. No obstante, el tratamiento recomendado por

-

Por racionalidad instrumental me refiero a la racionalidad de medios a fines. Aquí, los fines -en este caso, el de la maximización de la rentabilidad empresaria- se toman como un dato del sistema social, y la evaluación de los mismos es considerada un proceso que escapa a la argumentación racional. Consecuentemente, esta visión considera impropio hablar de una racionalidad de fines. Herbert Simon (1980:45)puntualiza esto, al señalar que "no hay manera de demostrar, empírica o racionalmente, la corrección de las proposiciones éticas." Sin embargo, el debate respecto a la posibilidad de una racionalidad de fines permanece abierto. A este respecto, pueden consultarse las posturas de Apel (1979) y Habermas (1982), que argumentan en favor de una fundamentación filosófica de una racionalidad práctica o de fines.

algunos teóricos de la época, como James Montgomery y Robert Owen, era también paternalista. Por ello, y dejando de lado discursos como el del darwinismo social, puede hablarse de paternalismo autoritario para hacer referencia a algunas ideologías administrativas del siglo XIX, desde Owen hasta el mejoramiento industrial.

Con el objetivo primordial de aumentar los ingresos de las empresas, se adoptaron formas organizacionales como el inside contracting, aunque hubo además algunos intentos de racionalizar los procesos productivos y controlarlos desde la misma empresa, es decir sin que el método de la producción y el conocimiento que la posesión de éste conferta fuesen patrimonio de terceros. Así, se iniciaron los primeros experimentos de racionalización de la producción y la administración, llevados a cabo por ingenieros industriales. Esto conllevó finalmente el surgimiento de la administración como disciplina y la superación del paternalismo autoritario y el darwinismo social por el taylorismo, una ideología que legitimaba la autoridad en las organizaciones productivas sobre la base de una "tecnología neutra e imparcial".

#### CAPITULO III

#### LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Entre quienes se ocuparon de aplicar métodos racionales a la administración de los procesos de las organizaciones productivas, la figura más destacada fue Frederick W. Taylor, padre de la administración científica, que comenzó trabajando como consultor para el mejoramiento de procesos fabriles y culminó como "profeta"de una nueva ideología gerencial, de acuerdo a una expresión de Kakar(1970). La misma enfatizaba la cooperación entre el trabajador y el empresario, en torno a la aplicación de un método racional de organización del trabajo, que no podía tener como resultado otra cosa que no fuera un mayor beneficio para ambas partes. Según Daniel Bell, Taylor fue a Saint-Simon, lo que Lenin a Marx: el implementador de algunos de sus principios filosóficos. En efecto, la idea de racionalizar la actividad industrial llegaria con Taylor a su punto culminante, tanto como la de sustentar la dirección de las unidades económicas sobre la base del conocimiento, aunque ciertamente el humanismo saint-simoniano le es en parte ajeno. Utwick y Brech (1951) señalan que el mérito principal de Taylor no fue la originalidad sino la sintesis y perfeccionamiento de una manera de encarar el problema de la optimización de la producción que reconocía varios antecedentes.<sup>1</sup>

Las primeras experiencias de Taylor como consultor fueron realizadas en forma contemporánea al auge del mejoramiento industrial. Nelson (1980) reseña los problemas que debió enfrentar Taylor cuando comenzó a desarrollar su sistema de administración. La resistencia provino no sólo de los trabajadores, sino de algunos empresarios, quienes no advirtieron que los gastos incurridos en las investigaciones de tiempos y movimientos redundarían a mediano plazo en un considerable incremento en la eficiencia organizacional y, consecuentemente, en sus márgenes de rentabilidad. Para los obreros fabriles, la figura de Taylor era la de un personaje extravagante y obsesivo, como surge de los testimonios de quienes estuvieron bajo sus órdenes (Kakar,1970). Como gerente en Midvale, el estilo de Taylor era el propio de los managers de su época, predominantemente autoritario. Como muchos de sus colegas contemporáneos, señala Nelson (1980), combinaba el autoritarismo con modales simpáticos y amistosos. Se dirigia a los obreros en su propio lenguaje, atemperando sus críticas con un "toque de sentimiento", y estimulaba a los empleados para

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Entre los antecedentes, no puede dejar de mencionarse a Charles Babbage, a quien hice referencia en el capítulo anterior, pero también existen precedentes más lejanos. Colbert, ministro de Luis XIV, durante la segunda mitad del s. XVII, hizo que fisicos e ingenieros realizaran el primer estudio experimental del trabajo humano. Belidor, un ingeniero militar francés, escribió en 1750 una obra, "Architecture Hydraulique", en la cual expuso un ejemplo de estudio de tiempos similar a los contemporáneos. Coulomb, en su "Memorandum sobre la Fuerza Humana", que data de 1798, demostró que una de las principales causas de fatiga son los movimientos innecesarios de los trabajadores, considerando que directivas apropiadas podían eliminar los mismos.

que hablasen de sus problemas. "A pesar del generalizado resentimiento hacia su sistema -escribe Nelson (1980:39)- la mayoria de los trabajadores de Midvale lo respetaban a él y a su trabajo". El período de Taylor como ingeniero en dicha fábrica representó el inició de su carrera y posibilitó la realización de sus primeros experimentos. Durante estos años (1881-1890), la reputación de Taylor estuvo basada principalmente en su trabajo como ingeniero, pero él consideraba a éste sólo como una parte de su sistema integral de administración. Hacia fin de siglo, fue contratado por la Bethlehem Steel Company, por recomendación de uno de sus jefes anteriores, y le otorgaron carta blanca para que aplicara sus conocimientos. Junto a un grupo de colaboradores, entre los que se destacaban Gilbreth y Gantt, figuras también relevantes de la administración científica, logro algunos resultados muy positivos. Entre ellos, cabe destacar el desarrollo de un proceso para la fabricación del acero, conocido como de Taylor-White, que constituyó uno de sus aportes en este sentido. Se cree que el mismo ahorró muchos millones de dólares a la industria siderurgica americana e incluso, para algunos, que contribuyo a la victoria americana en la Primera Guerra Mundial (Kakar, 1970). No obstante, sus relaciones con la dirección de la compañía comenzaron a deteriorarse paulatinamente y finalmente se prescindió de sus servicios en 1901.

Para Taylor, esto se debió a la miopía intelectual de los financistas, que sacrificaban el bienestar de la empresa en favor de las ganancias de corto plazo y por quienes sentía una notable antipatía. La abrupta finalización de su período como consultor en la Bethlehem Steel Company significó un golpe psicológico para Taylor, quien decidió dedicarse a la vida familiar con el dinero que su actividad profesional le habia aportado. Fue entonces, en la tranquilidad de su hogar, cuando procedió a desarrollar sus ideas en forma sistemática con el fin de darlas a conocer. Una de sus primeras obras, publicada en 1903,"Shop Management", le dio una popularidad que no se esperaba (Kakar, 1970) e implicó que su sistema fuese objeto de análisis y aplicación en distintas empresas. Al poco tiempo, comenzó a difundirse la noticia de que la utilización del mismo lograba un incremento notable de la productividad y la eficiencia. Junto con la declinación del "industrial betterment", cuya retórica era atacada por muchos de los que difundían la metodología taylorista, la aceptación empresaria de esta alcanzó un nivel respetable. Alrededor de Taylor se creó un círculo de discípulos, entre los que se contaban viejos colaboradores suyos como Gilbreth y Gantt, y otros nuevos como Morris L. Cooke, a quien se adjudica la responsabilidad por el 50% de la autoria de "Principles of Scientific Management" (Wrege y Stotka, 1978). Estos aplicaron en varias firmas los preceptos de su maestro. Asimismo, cobró vigencia la figura de Harrington Emerson, quien si bien se presentaba a sí mismo como un filósofo del management, acaso el primero, era exterior al circulo de discipulos, pero estaba considerado por muchos como uno de los más conspicuos representantes de la "administración científica"

El auge que cobró el taylorismo se produjo en forma exponencial. Su fama trascendió las fronteras de Estados Unidos y, de acuerdo a Kakar (1970:2), hacia 1918 ya podía considerarse "un movimiento internacional independiente de sistemas económicos particulares de ideologías políticas". En Francia, una circular del Ministerio de Guerra,

firmada por Clemenceau, señalaba en febrero de ese año la importancia de la aplicación de métodos basados en el taylorismo, estableciendo en cada planta un departamento de planeamiento y recomendando que los directores de las mismas se familiarizaran con los escritos de Taylor. Lenin(1918) también se mostró muy interesado en los resultados del sistema de Taylor en lo que se refiere a la productividad organizacional. El diario Pravda, en su número del 28 de abril de 1918, publicó un artículo de dicho autor, quien destacaba que "la posibilidad de construir el socialismo depende exactamente de mestro éxito en combinar el poder del soviet y su organización administrativa con los logros contemporáneos del capitalismo. Debemos organizar en Rusia el estudio y la enseñanza del sistema de Taylor y sistemáticamente probarlo y adaptarlo a mestros propios fines". La aceptación y difusión del taylorismo en ámbitos ideológicos tan distmiles se debe a que es presentado básicamente como una tecnología con pretensiones de universalidad y neutralidad (Kakar, 1970).

Lo que Taylor se propuso no fue solamente diseñar un sistema para aumentar la efectividad de las organizaciones, sino algo mucho más ambicioso: la solución al "problema del trabajo". (Nelson, 1980). En efecto, uno de los elementos básicos que el análisis de los escritos de este autor permite detectar es su enfasis en la cooperación entre la dirección y los obreros como único medio de salir del dilema equivocado que presentan quienes postulan la existencia de un conflicto irreductible entre ambas partes (aqui, la referencia a la agitación sindical, inspirada en el marxismo y el anarquismo, no puede ser dejada de lado). El objetivo final de empresarios y trabajadores, mejorar su nivel de vida, podía lograrse si aumentaba la riqueza disponible. Si ello ocurría, y la utilización de una estrategia cooperativa aseguraba que esto fuera así, los beneficios necesariamente serian para los dos. Concebir el problema como "un juego de suma cero", en el cual el redito de unos se obtenía a partir de la explotación de los otros era socialmente perverso y periudicial, va que cerraba las puertas a la cooperación. Estas ideas son expuestas en forma elocuente por Taylor, en varias de sus obras. En los "Principios de la Administración Científica", libro publicado en 1911, manifestó que "el principal objetivo de la administración debería consistir en asegurar la máxima prosperidad para el empleador, junto a la máxima prosperidad para cada empleado" (Taylor 1947b:9). Asimismo, su concepción respecto a que la confrontación entre obreros y capitalistas era un "error social", basado en la falsa premisa del "juego de suma cero" (término que obviamente no pudo utilizar pues no se había inventado, pero que se ajusta perfectamente a lo que quiso señalar), fue expresada de manera clara y contundente en su declaración ante el Comité Especial de la Camara de Representantes para Investigar el Sistema de Administración de Taylor v Otros".2

En dicha oportunidad, señaló en enero de 1912 lo siguiente, que es pertinente citar en toda su extensión: "creo que estoy en lo correcto al afirmar que en el pasado ha sido la división de la ganancia lo que más problemas generó entre trabajadores y empleadores. Frecuentemente, cuando la dirección descubrió que los precios de venta disminuían, recurrió a un corte en los salarios -reduciendo la porción de los trabajadores en el superávit- como medio de seguir preservando sus ganancias intactas. Mientras el

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> La aplicación del taylorismo generó una respuesta negativa por parte de algunos sindicatos. Precisamente, la citada Investigación del Congreso de los Estados Unidos se produjo a partir de un planteo sindical.

trabajador (a quien no se puede culpar por ello) raramente desea resignar un dólar de su salario, aun en tiempos dificiles, siempre quiere preservar lo que obtuvo en el pasado y cuando regresan los buenos tiempos con toda naturalidad quiere tener más. Por lo tanto, es respecto a la división de las ganancias donde surge la mayor parte de los problemas; en casos extremos, ésta ha sido la causa de serias desavenencias y huelgas. Gradualmente, ambos bandos comienzan a verse como antagonistas, y a veces como enemigos, midiendo y enfrentando fuerzas uno contra otro. La gran revolución que tiene lugar en la actitud mental de ambos bajo la administración científica es que los dos dejan de contemplar la división de la ganancia como lo más importante, y ponen su atención en incrementar el tamaño de la misma hasta que ésta se agranda tanto que resulta innecesario discutir acerca de cómo ha de ser dividida" (Taylor, 1947c:29-30). La noción de una "revolución mental" es lo que, en esencia, definta a la administración científica, según el propio Taylor. En su Testimonio, Taylor admite que esta idea puede sonar como un "bluff", pero pretende que, sin un cambio drástico de actitudes, la administración científica no puede tener lugar. La dirección debe cambiar su actitud ante los empleados, sus colegas en la administración y los asuntos diarios, y los trabajadores deben cambiar en lo que se refiere a su actitud ante el trabajo, sus empleadores y sus propios compañeros. Debe reemplazarse "la guerra por la paz", manifiesta Taylor, "la contienda y rivalidad por la cooperación fraternal de corazón",y "la observación sospechosa por la confianza mutua". En definitiva, la administración científica no existe "hasta que la vieja idea de guerra y discordia es sustituida por esta nueva idea de paz y cooperación" (Taylor,1947c:31).3

La necesidad de la cooperación no era el único elemento esencial, ya que la gran contribución que Taylor propugnaba era la introducción del conocimiento científico y sistemático en reemplazo de la experiencia y el conocimiento personal. En este sentido, lo que Taylor pretendía era el abandono de las prácticas administrativas tradicionales, a las que denominó bajo el rótulo genérico de "administración de iniciativa e incentivo" en su libro más conocido, "Principios de Administración Científica", y la adopción de su propio sistema. Este puede sintetizarse en cuatro "principios": 1) el desarrollo de métodos científicos en sustitución de las prácticas empíricas para analizar los elementos del trabajo de cada obrero; 2) la selección científica de cada trabajador en función de los requisitos de la tarea a desarrollar y su instrucción y capacitación permanentes, en vez de permitir que este se vava formando solo en el aprendizaje de su oficio; 3) la cooperación cordial con el trabajador para que sea posible la aplicación de los métodos científicos a la realización de su trabajo; y 4) la distribución equitativa de la responsabilidad entre el obrero y la dirección, considerando que la administración debe asumir todo el trabajo que exceda la capacidad del obrero, lo que constituye un elemento central de diferenciación con los "métodos antiguos de administración", en los cuales "casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad eran confiados a los obreros"(Taylor, 1947b:37). En rigor, prescribe

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> En "Shop Management", también discutió el tema de la cooperación, exponiendo sus opiniones acerca del fracaso de los experimentos cooperativos. Sobre este punto, sostuvo que no había podido diseñarse todavía una forma de cooperación que permitiese a cada individuo dar rienda suelta a su ambición personal. El reparto igualitario de los beneficios determinaba, en su opinión, que los mejores hombres bajasen el nivel de su contribución potencial a la media. Otra de las razones que argumentaba consistía en el carácter remoto de la recompensa que se otorgaria a los participantes en el emprendimiento. Bajo esta lógica, era más atractivo trabajar poco hoy tomando las cosas con calma, que trabajar duro para recibir un posible beneficio dentro de varios meses.

este autor, la responsabilidad de éstos únicamente debe referirse al trabajo que les ha sido encomendado y cuyos métodos de realización, cientificamente establecidos, les fueron oportunamente enseñados.

De acuerdo a Taylor, la aplicación del método científico posibilitaria la detección de la única forma óptima de realizar las tareas, labor que era competencia exclusiva de la dirección, y que lógicamente debia confiarse a técnicos expertos. Una vez establecido el "one best way" para cada una de ellas, éste debía enseñarse a los trabajadores, quienes no tendrían mayores problemas en cumplir la suya de acuerdo a las pautas y estándares que se les solicitasen, por cuanto los mismos no requerían de habilidades más allá de las que cualquier operario normal pudiera poseer. Esperar que cada trabajador aprendiese por sí solo, en base unicamente a su talento y experiencia, la mejor manera de realizar su tarea era una pérdida de tiempo. El trabajador debia ser guiado por la dirección, y el esfuerzo coordinado de ambas partes tendría como resultado final la consecución del óptimo productivo, dados determinados recursos materiales. Para ello era necesario dividir el trabajo en sus minimas operaciones, analizando cada "gesto de producción", a través del estudio de tiempos y movimientos, y reconstituir luego el proceso total, eliminando los tiempos ociosos y los movimientos innecesarios, a partir de los estándares óptimos que se determinaran considerando la maquinaria y herramientas disponibles -las cuales también podían ser objeto de reemplazo de haber en el mercado otras que proporcionasen un uso superior. La utilización de incentivos monetarios a los efectos de motivar al trabajador para que colaborase con su mejor voluntad era también parte integral de la propuesta de Taylor.

Bendix (1966) sostiene que el ejercicio personal de la autoridad quedaba reducido a su mínima expresión o era eliminado en la ideología tayloriana, mientras que su ejercicio "científico", por el contrario, era llevado al máximo. Lo que la administración científica perseguía era centralizar el conocimiento referido a la producción en manos de un estrato de tecnócratas fieles a la dirección de la clase capitalista. Es cierto que Taylor sentia cierta hostilidad hacia algunos empresarios (Nelson,1980), pero pese a su discurso en favor de las relaciones armónicas entre patrones y obreros, siempre exhibió una "parcialidad natural en favor de los empleadores" (Bendix,1966:293), con quienes se identificaba más adecuadamente el estrato tecnocrático al cual representaba.

La administración científica con su discurso y las prácticas que involucraba constituyó, de acuerdo a Coriat(1992a:33), "una tecnología particular de control del trabajo asalariado" e incluso "una estrategia económica de conjunto para el capital americano". Según dicho autor, el taylorismo "aparece como la respuesta durante tanto tiempo buscada por el capital para limitar y reducir la resistencia opuesta por el obrero de oficio y asegurar su expansión a gran escala" (Coriat, 1992a: 35). Las críticas de Taylor a los "métodos antiguos de administración" que basaban su éxito en obtener la "iniciativa de los

El sistema de inside-contracting, que para Coriat (1992a:21) no era sino una forma de usar el oficio contra si mismo, y de "emplear un hombre de oficio para vigilar y controlar el trabajo de los demás", inició su decedencia en la misma ánora en que començaren a enlicarse los neigneses mátodos da recipnalización del

decadencia en la misma época en que comenzaron a aplicarse los primeros métodos de racionalización del trabajo, a partir de los cuales los ingenieros industriales introdujeron nuevas prácticas y procedimientos administrativos. Los mismos resultaron finalmente más atractivos para el empresario capitalista que dejar la producción, o parte de ella, en manos de los contratistas.

trabajadores", algo que según él rara vez era posible en razón de una "tendencia natural a la pereza" de los trabajadores, indican su interés en encontrar una nueva estrategia para elevar la productividad empresaria. A este respecto, escribió en Shop Management, que "dificilmente pueda encontrarse un obrero competente, trabaje por jornal o a destajo, como contratista o bajo los sistemas ordinarios de compensación, que no destine una parte considerable de su tiempo a estudiar cuán lentamente puede trabajar y aun convencer a su patrón que lo hace a buen ritmo" (Taylor, 1947a:33). Esto permite observar que la concepción del trabajador que informa el pensamiento tayloriano no es muy distinta de la que estuvo presente en la visión dominante en el siglo XIX. Lo que el sistema tayloriano reivindica como aporte central es el método para revertir esta tendencia y lograr aumentar la productividad de los trabajadores, a partir de una ecuación que reúne "bajos costos" con "altos salarios".

La reacción del empresariado americano frente a la filosofia social implícita en el pensamiento de Taylor no fue justamente la que éste hubiese deseado (Bendix.1966). Consideraron la administración científica como un conjunto de recursos aptos para dotar de mayor eficiencia a sus organizaciones, adoptando aspectos tales como el trabajo a destajo, el estudio de tiempos y movimientos y, en ocasiones, el sistema de incentivos y bonificaciones. No obstante, Bendix considera que la apelación a la cooperación entre obreros y empresarios conserva su validez retórica como elemento ideológico, desplazando al darwinismo social como ideología preferida para legitimar la autoridad empresaria. Debe asimismo mencionarse que el discurso tayloriano recibió críticas por parte de algunos empresarios, ya que Taylor cuestionaba el buen juicio y la capacidad de éstos, lo cual motivó que "muchos empleadores consideraran sus métodos como una injustificable intervención en las prerrogativas directoriales" (Bendix, 1966:293). En realidad, Bendix realiza una exposición un tanto contradictoria de la influencia de la ideología de la administración científica, pues mientras señala que "las principales ideas de la obra de Taylor fueron ampliamente aceptadas: la filosofia social, más que las técnicas de la dirección científica, se convirtió en una parte de la ideología directorial predominante" (Bendix, 1966:293), argumenta luego que "los empleadores se colocaban frente a la dirección científica justamente como Taylor había insistido en que no debían hacerlo: la consideraban un arsenal de recursos destinados a simplificar y mejorar la dirección del trabajo" (Bendix, 1966: 299).

A partir de la exposición precedente ha quedado claro el énfasis que la estrategia de la cooperación tiene en la formulación tayloriana. Resulta pertinente, entonces, interrogarse acerca de la verdadera naturaleza de dicha postura. En particular, el significado que la misma presenta para patrones y empleados. El tipo de deber y la responsabilidad correspondientes a cada una de las partes son asimétricos. La dirección debe suministrar a sus empleados los elementos para hacer su trabajo y capacitarlos en su ejecución: algo que, sin duda, no va en detrimento de los objetivos propios de los

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Taylor realizó algunas consideraciones interesantes en Shop Management. Por ejemplo, sostuvo que no existia relación aparente en muchos, sino en la mayoria de los casos de su conocimiento, entre la buena administración y el éxito de una empresa. Así, firmas con buena administración podían ser poco o nada exitosas. En lo que se refiere a los empresarios, no economizó expresiones acerca de "la profunda ignorancia de los empleadores".

empresarios, especialmente si los partidarios de la administración científica demuestran en forma concluyente que es económicamente rentable para el negocio. En lo que se refiere al trabajador, el "cambio de mentalidad" que se solicita es más problemático. De hecho resulta dificil creer que el espíritu de cooperación con la dirección surgiria en forma espontánea, en un época en que el conflicto social era particularmente preocupante. Aquí entra en juego el elemento de calculo racional, que Taylor asume vuelca el planteo en su favor: el trabajador va a cooperar porque se le ofrecen ventajas económicas a cambio. Sobre este último punto resulta muy ilustrativa la historia de Schmidt, narrada por Taylor en su "Principles of Scientific Management" y que es un ejemplo paradigmático de su método en acción. Allí, el autor cuenta cómo logró en la Bethlehem Steel Company que un trabajador de pocas luces duplicara su productividad individual al proponérsele un adecuado incentivo económico, ante la promesa de que era capaz de cumplir fielmente las instrucciones que se le indicaran, en lo referido al tipo de movimientos a realizar en la tarea, los descansos, etc. Obviamente, de las dos partes en cuestión (trabajo y capital), lo mas dificil consistia en lograr que la primera, que pretendia disputar el derecho al privilegio social de la otra, a partir de una estrategia de conflicto, aceptase que esta no era Para los representantes de la administración científica esto no sólo era conveniente, sino también perfectamente posible. Gilbreth sostuvo que "si se asegura un trato justo, no hay duda respecto a que el trabajo cooperará en cualquier avance de la ciencia de la administración que afecte a la industria" (Gilbreth 1970:258).

El tema de la cooperación es, de acuerdo a Bendix, lo que diferencia a la administración científica de las ideologías gerenciales anteriores, en particular del darwinismo social que enseña la centralidad de la supervivencia del más apto. Sin embargo, esto no es completamente correcto. No debe olvidarse que la estrategia de cooperación ya era parte esencial de la ideología del "mejoramiento industrial", sorprendentemente ignorada en el trabajo de Bendix, como se indicó en el capítulo anterior. Por otra parte, debe destacarse que el hecho de que Taylor hiciera una constante apelación a la cooperación entre patrones y empleados no lo convirtió en alguien que desafiase la autoridad de los primeros. Es cierto que contribuyó a debilitar la autoridad absoluta del propietario frente al estrato emergente de los managers profesionales, inicialmente ingenieros como él, pero en ningún momento puso en duda el lugar del propietario ni criticò la institución de la propiedad privada. Su utilización del llamamiento a la cooperación es más bien una forma de respuesta ideológica defensiva ante la creciente agitación de las clases obreras y, desde luego, su contribución a la efectividad organizacional fue un paso gigantesco en dirección al alejamiento del peligro de agudización del conflicto social. Su sistema de administración era un típico producto de la racionalidad instrumental, nunca cuestionó el objetivo de la maximización de la ganancia del empresario capitalista. Este era una dato de entrada, que acepto de buena gana.

En rigor, Taylor fue un defensor de la autoridad y la necesidad de obediencia que la posición de la autoridad involucraba. Las anécdotas sobre su comportamiento en su vida

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Gantt, uno de sus más célebres discipulos, no se mostró del todo conforme con ello, como surge de una de sus obras "Organizing for Work" que data de 1919, en la cual remarcó que "el sistema empresario debe aceptar su responsabilidad social y dedicarse en primer término al servicio, o la comunidad en última instancia intentará tomarlo para operarlo en su propio interés" (Gantt.1970:129).

personal confirman esto (Kakar,1970). Su posición ante los debates sobre metodología pedagógica de su época también corrobora esta afirmación. De hecho, fue un particular adversario de quienes promovían prácticas progresistas en la educación, en especial lo referido a los sistemas electivos, la ausencia de una disciplina obligatoria y, en sus propios palabras, "la idea de que es deber de los docentes hacer su materia interesante, en vez de su obligación (de los estudiantes) aprender todo cuanto les es presentado" (Taylor,1906). En una carta dirigida a George Hammond, sugirió que los estudiantes universitarios deberían estar obligados, desde el fin de su primer año, a trabajar compitiendo con hombres que lo hacen por su subsistencia por un lapso de seis meses. Los universitarios debían tener los mismos horarios y el mismo trato que los trabajadores ordinarios. El objetivo de esta propuesta era darles un adelanto de cómo sería su vida laboral, al tiempo que les facilitaria "un propósito más honesto en su curso académico y también los llevaria a apreciar la necesidad de una rigida disciplina" (Taylor,1906).

Debe sefialarse, además, que hay investigadores que ponen especial énfasis en sefialar inexactitudes históricas en la obra de Taylor. Nelson (1980), por ejemplo, sostiene que la anécdota de la "historia de Schmidt", quizás la más famosa de todas, es la menos cercana a la realidad. Russell Stout(1980) cita investigaciones que demuestran que algunos de los registros utilizados por Taylor como fuente empirica, fueron simplemente "inventados" y que los estándares consignados en algunos de sus experimentos se basaban en el trabajo de dos operarios de extraordinaria fortaleza fisica, algo que nunca reveló. De esa forma, lo que supuestamente debería considerarse un tiempo esperable para un operario normal estaba inflado artificialmente, lo cual no está acorde con la metodología científica, que precisamente Taylor debería haber utilizado. Stout opina que forzar a los trabajadores a alcanzar estándares irreales no podía prometer armonia, sino mayor conflicto. De hecho, debe señalarse que muchos sindicatos resistieron la introducción del taylorismo.

El taylorismo buscó minimizar la discrecionalidad de los trabajadores. Por ello, muchos estudiosos de la literatura han utilizado el término "deskilling" asociado al proyecto de la administración científica (Braverman, 1974). Coriat(1992a) sostiene que la estrategia de Taylor y sus discipulos consistió en consolidar la autoridad del empresario capitalista al posibilitar que este cimentara las bases de su poder no sólo en su status jurídico de propietario de los medios de producción, sino en la posesión del monopolio sobre el conocimiento de las técnicas de producción, que hasta ese momento, según dicho autor, había pertenecido al proletariado, a través de lo que podia considerarse como la supervivencia del obrero de oficio. Con el advenimiento de la administración científica y su aceptación y utilización masiva en la consolidación del "nuevo sistema industrial", de acuerdo a la expresión de Nelson (1980), el conocimiento pasa definitivamente a manos de la clase empresaria, la que ahora puede legitimar su autoridad ya no sólo en las características personales "superiores" de sus miembros, sino en una base más respetable. Para Coriat, el taylorismo posibilitó la introducción de la cadena de montaje. Taylor es considerado el prerrequisito para el funcionamiento del sistema fordista de acumulación. En efecto, el encumbramiento del estrato tecnocrático de ingenieros permitió que la empresa capitalista contase con un impulso favorable a la innovación tecnológica. La utilización masiva de la estandarización de tiempos y movimientos fue el paso inicial para

lograr un incremento sustancial en la productividad de la maquinaria fabril mediante la cadena de montaie.7

Sin embargo, no debe considerarse a la administración científica como un aporte que meramente se ocupa de los procesos fabriles. Gilbreth(1970:244), eminente colaborador de Taylor, consideró que la metodología propugnada por esta escuela era aplicable también al trabajo de oficina. Al respecto, señaló que éste y "otros tipos de trabajo mental pueden hacerse de manera más eficiente y están sujetos a las mismas leyes que el trabajo en un negocio".8 Otro teórico de la administración que sostuvo la necesidad de introducir el taylorismo en dicha área fue Carl Parsons, aunque la aplicación efectiva de ello correspondió a William Leffingwell, quien presentó ejemplos de aspectos tales como la eliminación de movimientos innecesarios, a través de la correcta localización de escritorios, teléfonos, útiles, etc., en "Scientific Office Management", publicado en 1917(George, 1968). Por otra parte, el énfasis que Taylor había asignado a la capacitación de obreros y a la selección de los que se ajustaban a los requisitos de la tarea, "cientificamente" determinados, fue similar objeto de análisis y atención por parte de Hugo Munsterberg, psicólogo doctorado en la Universidad de Leipzig y profesor de dicha disciplina en Harvard. Este autor, a quien se considera el padre de la psicología industrial, a partir de la publicación de "Psychology and Industrial Efficiency" en 1913, realizó interesantes contribuciones, que de alguna manera lo presentan como un epigono de Taylor, acerca del cual no escatimó elogios, en su propia disciplina. Allí propuso un rol para los psicólogos que consistía en primer lugar, en ayudar a seleccionar al hombre más adecuado para el puesto; en segundo término, en determinar cuáles eran las condiciones psicológicas en las que podía obtenerse la mayor productividad por empleado; y por último, en palabras de George (1968:103), en "producir deseadas influencias sobre la mente humana en interés de la dirección". El tipo de objetivo de Munsterberg era muy claro: lograr el control del empleado en beneficio de la dirección y de acuerdo a las expectativas impuestas por ésta. Surge claramente que la psicología industrial nació con un ideología muy específica, y en modo alguno se opuso a la administración científica, sino que pretendió servirle de complemento.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Debo advertir, no obstante, que el éxito ideológico del taylorismo superó a su aplicación práctica real (Burawov, 1978).

En esto, no hizo sino respetar la opinión de su maestro, quien en el Prefacio de los "Principios de la Administración Científica", señaló que si bien sus ejemplos son de especial interés para ingenieros y directores de empresas, espera no obstante que "resulte claro para otros lectores que los mismos principios pueden ser aplicados con igual fuerza a todas las actividades sociales: la administración de nuestros hogares, la administración de nuestras granjas, la administración de los negocios de nuestros comerciantes, grandes y pequeños, de nuestras iglesias, instituciones filantrópicas, universidades, v departamentos gubernamentales"(Taylor, 1947b:8).

La colaboración entre ingenieros y psicólogos había sido propugnada por Gilbreth (1970:263), para quien los problemas de la administración del trabajo humano requerían necesariamente la participación de profesionales de ambas disciplinas. Al respecto, señaló que "el psicólogo, que no sólo ha hecho tanto en su propia disciplina sino colaborando con otras, puede hacer mucho para avanzar este desarrollo, e indudablemente demostrará que es no sólo un elocuente defensor sino un incansable participante en el perfeccionamiento de la administración"

### Las primeras formulaciones de principios administrativos

Harrington Emerson, un autor a quien se ha asociado con la administración científica, aunque si bien mostró admiración por Taylor nunca fue uno de sus discipulos, concibió en 1912 los "doce principios de la eficiencia", en los que sintetizó su experiencia como consultor. El primero de ellos, "ideales claramente definidos", señala por primera vez la noción de que una organización debe contar con objetivos que sirvan de guía a su comportamiento. Algunas de sus opiniones, de notable originalidad en su época, pueden ser consideradas como vigentes aún hoy y pocos académicos de la administración estarían en desacuerdo con las mismas. Resulta extremadamente interesante su opinión respecto a la importancia de la identificación de "ideales organizacionales", acerca de lo cual escribió que: "si cada gerente pudiese formular sus propios ideales, promulgarlos a través de la planta, colgarlos en todas partes, e inocular a cada oficial y cada empleado con ellos,las organizaciones industriales podrian obtener el mismo grado de excelencia individual y de conjunto que una liga de base-ball" (Emerson, 1970:166). El resto de los principios no tiene tanta trascendencia: algunos se ocupan de las relaciones entre managers y empleados ("disciplina", "sentido común", etc.) y otros ("operaciones estandarizadas", "registros confiables, inmediatos, adecuados y permanentes", "condiciones estandarizadas", etc.) remiten a las recomendaciones que podemos encontrar en otros seguidores de Taylor.

Los principios de Emerson y los de Taylor fueron objeto de crítica por parte de Alexander Hamilton Church y Leon Pratt Alford, quienes en 1912 publicaron un artículo en el cual proponían su propia enumeración. Para estos autores los principios básicos del arte de la administración eran tres: el uso sistemático de la experiencia, el control económico del esfuerzo y la promoción de la efectividad personal. La temática de este ultimo es especialmente importante, pues aqui se enfatizan las relaciones personales de los individuos en un ámbito de trabajo. Church y Alford (1970:181) sostuvieron que "de todas las condiciones que controlan una adecuada atmósfera laboral, el liderazgo probablemente desempeña el papel más importante". A continuación señalaron que las debilidades de "una prominente escuela de administración", que debemos identificar como la administración científica, consisten en pretender que se puede superar el liderazgo a través de mecanismos elaborados. Este tipo de apreciaciones supone una comprensión errónea del comportamiento humano y de cuáles son las auténticas funciones de los "mecanismos elaborados". "Tales mecanismos no son sino una colección de tentáculos o sensores mecánicos, que permiten a la mente controlante y al espíritu de la dirección estar en distintos lugares a la vez. Si la personalidad detrás de estos tentáculos es débil, el mecanismo no suplementará esta deficiencia en lo más mínimo", escribieron Church y Alford(1970:181). Esta formulación contrasta notablemente con la opinión de Taylor, para quien la noción popular respecto a que los directores de empresas nacen y no se hacen es errónea, dado que el ideal consistía en lograr que los empresarios sean formados en las técnicas adecuadas de administración. En el pasado, creía Taylor y así lo expresó en "Principles of Scientific Management", el hombre lo era todo, en el futuro, el sistema será lo principal. Para Church y Alford (1970:182), en cambio, "es más que probable que distintos tipos de organización dependan para su éxito de la armonia con el tipo particular

de liderazgo que debe hacer uso de ellos. Esto explicaria porqué los sistemas tienen éxito en un caso y fracasan en lo que parecería un caso similar". El reconocimiento de estos teóricos de la importancia del liderazgo es su contribución central al pensamiento administrativo y recién será retomada en años posteriores.

Otro crítico de la administración científica fue James Hartness, quien en 1912 sostuvo en su único libro, "The Human Factor in Works Management", que la concepción tayloriana era muy mecanicista, que los ingenieros industriales ignoraban la "naturaleza humana", y que el problema de la eficiencia industrial incluta también a la psicología tanto como a la ingeniería y la economía (George,1968). No obstante, como destaqué anteriormente, esta crítica no es sólida, dado que un reconocimiento de esto fue efectuado por Gilbreth. También Robert Hoxie críticó a la administración científica, en su libro "Scientífic Management and Labor", en el cual entre otras consideraciones opinó que el taylorismo condenaba al trabajador a la monotonía de la rutina, que lo privaba de su pensamiento e iniciativa individual, limitando su individualidad y genio creativo, que disminuía la continuidad y certidumbre del empleo, y que, finalmente, era incompatible con las negociaciones colectivas entre los obreros y la parte patronal.

Los autores mencionados fueron conocidos en su época, pero desde el punto de vista de las contribuciones a la administración como disciplina, únicamente el trabajo del francés Henri Fayol es considerado de la misma estatura que el de Taylor. No obstante, la perspectiva desde la cual ambos hombres abordaron la problemática de la administración fue distinta. Taylor comenzó a concebir su sistema desde el punto de vista de un supervisor que debía obtener una productividad satisfactoria de los trabajadores a su cargo, de acuerdo a Urwick y Brech(1951); Fayol, por su parte, se ocupó de visualizar la administración desde el vértice de la pirámide jerárquica hacia abajo. Fayol fue quien definió con mayor precisión la función de la administración, distinguiéndola de otras como la contable y la financiera. Procuró no confundir la administración de una organización con su gobierno, consistente en conducir todas las funciones hacia el fin propuesto, asegurando la correcta marcha de las mismas. La administración no es más que una de las seis funciones cuya buen desempeño debe asegurar el gobierno o conducción organizacional. A cada grupo de operaciones o funciones le corresponde, según Fayol, una capacidad especial. En su libro "Administración Industrial y General", publicado en 1916, expuso en porcentajes las capacidades que deben poseer distintas categorias de jefes, de acuerdo a la dimensión de la organización a que pertenezcan. Efectuó, además, una lista de catorce principios de administración (no taxativa), que es hoy ya clásica y que fue objeto de análisis en años posteriores por parte de teóricos como Gulick, Urwick y otros, a quienes Hermida(1979) engloba bajo el rótulo genérico de "escuela neoclásica". Distinguió también lo que denominó elementos de la administración: previsión, organización, mando, coordinación y control, una formulación que forma parte de lo que actualmente podemos definir como los rudimentos de la disciplina administrativa.

Pese a la importancia de sus aportes, Fayol tuvo una repercusión solamente local. Su obra central, a la que antes hice referencia, fue según George (1968:105) "virtualmente ignorada en los Estados Unidos hasta su publicación en 1949". El pensamiento de Taylor, en contraste, era conocido por Fayol, que dedicó algunas páginas a la consideración del

mismo. En particular, analizó la idea de Taylor, expuesta en "Shop Management", de reemplazar el "tipo militar de organización" por el "tipo funcional". De acuerdo al pensador francés, el sistema de Taylor descansaba en dos ideas centrales:1) la necesidad de reforzar la acción de los capataces y los jefes de taller a través de la creación de un Estado Mayor, y 2)"la negación del principio de unidad de mando" (Fayol,1981:184). Mientras que la primera le parecia acertada, creta que la segunda era "falsa y peligrosa". A pesar de ello, admitió que sus "reservas sobre la organización científica o administrativa de Taylor" no disminutan su admiración hacia él, destacando que deseaba que su ejemplo fuese seguido por muchos de sus compatriotas.

En su libro hace reiteradas menciones a la noción del "cuerpo social" para referirse a una organización y utiliza metáforas como la de las "infecciones periódicas del cuerpo social" (Favol 1981:223) y otras similares, que reflejan la influencia del pensamiento organicista, de notoria difusión en el clima intelectual de la Francia finisecular. 10 Es interesante notar que Favol puso un especial énfasis en la unión del personal de la empresa, que es su principio de administración número catorce, afirmando que "la armonia y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella" (Favol 1981:149), lo cual es consistente con su visión organicista y casi corporativa de las organizaciones. Puso además de manifiesto la importancia del reclutamiento de personal, así como las cualidades de los agentes de la organización o "elementos constitutivos del cuerpo social". Asimismo, escribió acerca de la necesaria disciplina que deben mantener, enumerando como principios aspectos generales como la "autoridad" y la "disciplina". Con todo y pese a la importancia de su pensamiento, el fayolismo no llegó a convertirse en una ideología de la dirección del alcance del taylorismo, aunque como ya señalé es considerado con justicia uno de los grandes clásicos o fundadores de la disciplina de la administración.11

En 1923, el británico Oliver Sheldon publicó el libro "The Philosophy of Management", en el cual sostuvo que la principal función de la administración era servir a la comunidad. La necesidad de una buena administración de las organizaciones, opinó este autor, era independiente del sistema socioeconómico imperante en una sociedad, señalando que "no hay estructura en la cual la gerencia no desempeñe aproximadamente las mismas funciones que bajo el presente sistema en este país (Inglaterra)" (Sheldon, 1970:269). De acuerdo a George (1968), la gran contribución de Sheldon consistió en presentar una "filosofia del management", aunque admite que éste se movió en la misma dirección que Fayol. Sin embargo, la obra de Sheldon no involucró una ruptura con la administración científica de Taylor, simplemente puso sobre el tapete la consideración de un objetivo final, que también fue planteado por Gantt. En el Prefacio de su libro, expuso en unas pocas líneas su concepción básica respecto a que, aunque el desarrollo pleno de la

O Entre los principales teóricos del organicismo, que consistía en la asimilación de la sociedad a un organismo vivo, podemos identificar a Guillaume de Greef, René Worms y Alfred Espinas. Este último escribió en 1901 que si bien la sociedad no podía tener existencia sin los individuos, cada uno de ello era más un producto que un creador de la sociedad, en una formulación clara del holismo metodológico que caracterizó a esta corriente.

Otro importante y curiosamente olvidado aporte de Fayol consistió en ser uno de los primeros en notar la ineficiencia de las burocracias públicas, en un artículo originalmente publicado en 1921 en la Revue Politique et Parlamentaire, titulado "L'Incapacité Administrative de l'Etat-Les Postes et Télégraphes".

administración pueda depender de la aplicación de "métodos científicos", su principal responsabilidad es social y comunal.

## La significación de la administración científica

El aporte central de la ideología taylorista fue la aplicación de técnicas de racionalización de la actividad productiva, procurando la separación de la ejecución y la concepción, y aportando legitimidad a un estrato ascendente de gerentes, que pasaron a ocupar la dirección empresaria en un lugar anteriormente reservado a los propietarios. No obstante, debe destacarse que esta ideología apeló también al discurso de la cooperación, que fuera utilizado por los representantes del mejoramiento industrial. Durante las dos primeras décadas del siglo XX, la influencia del taylorismo como ideología gerencial fue dominante e indiscutida. Sin embargo, como quedo demostrado en este capitulo, su monopolio del pensamiento administrativo no fue total. No voy a efectuar una evaluación crítica de la concepción de Taylor, pero si debo señalar algunos aspectos importantes que, a mi juicio, son minimizados por muchas de las críticas de las cuales fue objeto la administración científica. En particular, me interesa destacar que, tal como señala Guerreiro Ramos (1981), la creencia respecto a que los aspectos humanos de las organizaciones no recibieron ninguna atención es inexacta. Contrariamente a ello, gran parte de los Principios de la Administración Científica está dedicada al problema de la motivación humana (Freedman, 1992).Es cierto que hay en Taylor una preocupación marcada por el orden y la predictibilidad, que por otra parte es también compartida por Favol, que hace del "Orden" uno de sus principios administrativos fundamentales, pero la búsqueda de soluciones científicas a los problemas de la producción industrial no necesariamente involucra un desprecio por el rol de los trabajadores. Lo que aparece como materia de discusión es su concepción del hombre "reduccionista y demasiado limitada" (Guerreiro Ramos, 1981:73), sobre la cual se basa el ataque contra Taylor y que está en el centro de su formulación ideológica. Esto es lo que afirma Neil Smelser (1968:146), para quien la administración científica "en mayor o menor medida ignoró los determinantes psico-sociales de la moral y la eficiencia", aspecto sobre el cual habría de "rebelarse" la llamada "escuela de las relaciones humanas", que "vendria a poner las cosas en su lugar". Frente a afirmaciones como ésta, otras voces se han alzado para defender la importancia de Taylor y su legado a la teoria de la administración. Nadie mejor que Peter Drucker, quien en oportunidad de recibir la "Llave de Taylor" de manos de la Society for the Advancement of Management en 1967, sostuvo que aquellos que desmerecían a Taylor tenían el mismo peso que quienes subvaluaban a Newton porque no anticipó la mecánica cuántica, incluyendo entre la herencia de este autor a la investigación operativa, el análisis de sistemas e incluso las relaciones humanas (Tarrant, 1976). La influencia central ejercida por Taylor sobre la posterior evolución del pensamiento administrativo es también destacada por Stephen Waring (1991), quien argumenta que el taylorismo debe entenderse como el mismo ancestro de la escuela de Simon, Drucker e incluso los teóricos del "corporativismo", entre quienes identifica a Juran, Deming y Ouchi.

Independientemente del alcance del taylorismo, logrado a través de su influencia directa o indirecta sobre posteriores escuelas de pensamiento gerencial, debo señalar que su agotamiento real se produce en la década del veinte. Un indicador de ello es la proliferación de iniciativas de bienestar para los trabajadores, que marcaron un renacimiento de las prácticas del "mejoramiento industrial" desde fines de la Primera Guerra Mundial (Barley y Kunda, 1992). Hacia 1920, escribe Daniel Nelson (1980), cientos de empresas contaban con avanzados sistemas en tal sentido. Ello obedeció a cambios estructurales en la economía norteamericana y mundial, que marcaron el fortalecimiento de la burocratización de las organizaciones. Los empresarios ya no consideraban las prácticas del mejoramiento industrial y la administración científica como rivales. De hecho, sostiene Nelson(1980:201), "los industriales las visualizaban como movimientos compatibles e incluso complementarios". En el frente sindical también aparecieron cambios, dado que a fines de la década del veinte prominentes líderes gremiales se convirtieron en exponentes de una versión "humanizada" del sistema de Taylor (Nelson,1980). El propio Morris Cooke, uno de los principales discipulos de Taylor, admitió las negociaciones colectivas entre el capital y el trabajo e incluso la participación sindical en aspectos de gobierno empresario (Barley y Kunda 1992).

En este contexto, muchas compañías crearon Departamentos de Personal, en los cuales se dio trabajo a psicólogos y sociólogos, quienes pudieron iniciar asi su colaboración con la dirección empresaria. Uno de los pioneros, en tal sentido, fue Henry Ford, quien en 1914 estableció un "Departamento Sociológico", en uno de cuyos informes que data de 1916 se manifestaba que el estudio del comportamiento consistía, desde el punto de vista del interés del propietario, en "la mejor inversión que hubiera hecho jamás" (Albrow,1984:318). Este escenario preanunciaba que iba a producirse un cambio en la ideología gerencial dominante. En efecto, la administración científica cedería su lugar a la escuela de las relaciones humanas.

#### CAPITULO IV

### LA IDEOLOGIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

### El pensamiento de Elton Mayo

Hacia las primeras décadas del siglo XX la presencia de un Departamento de Personal en una empresa era considerado un símbolo de status (Stout, 1980), aunque éstos sólo se ocuparon inicialmente de trámites administrativos de ingreso, control de ausentismo, traslados, despidos, etc. Como mencioné en el capítulo anterior, la atención hacia los empleados aumento y el dominio del enfoque ingenieril de los problemas vinculados a las organizaciones productivas disminuyo paulatinamente. En este contexto, era previsible el surgimiento de una ideología cuyo principal énfasis fuese el elemento humano, logrando así un espacio de colaboración con la dirección para especialistas de disciplinas como la sociología y la psicología. Es precisamente la denominada "escuela de las relaciones humanas", la que cumplirá ese papel, desplazando al taylorismo como ideología gerencial dominante. Algunos autores consideran que el nacimiento de dicha escuela tuvo lugar en 1925 (Hermida,1979). El problema de la periodización en la aparición de nuevas ideologías, es común al de toda periodización histórica en general. En mi opinión, la década del treinta está marcadamente caracterizada por la retórica de dicha escuela, aunque ya en la década del veinte el precedente señalado por algunas obras de Mary Parker Follet comenzó a delinear el camino. 1

El primer elemento central esbozado en este enfoque consiste en la especial atención que recibe el trabajador en la empresa, considerado como unidad integrante de un grupo, cuyos procesos sociales de funcionamiento deben ser cientificamente estudiados con el objetivo de mejorar la satisfacción de sus integrantes, lo cual a su vez supone un efecto positivo sobre la productividad de la organización y, en última instancia, sobre la sociedad en su conjunto. El segundo elemento, quizás soslayado en los textos de administración, pero que no pasó inadvertido para Bendix (1966), es la recomendación de la creación de una élite gerencial, que pueda entender y tratar adecuadamente los problemas asociados a las relaciones humanas en las empresas, lo cual surge como corolario del punto anterior: dada la relevancia determinante de los aspectos vinculados a las relaciones humanas, es necesario contar con una dirección que se encuentre a la altura de las circunstancias

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Follett se ocupó de aspectos tales como el liderazgo, pero también anticipó a Mayo en su enfasis sobre el trabajo en equipo, afirmando que seria la base del futuro sistema industrial y acuñando expresiones como "group thinking" y "togetherness" (George, 1968).

Elton Mayo, sociólogo australiano que emigró a los Estados Unidos donde se desempeñó como profesor de Relaciones Industriales en la Harvard Business School, fue quien tuvo a su cargo la dirección de una serie de experimentos en la planta Hawthorne de la Western Electric Company, que se convirtieron en la piedra basal de este nuevo enfoque de la administración. Las conclusiones obtenidas a partir de los mismos fueron expuestas en varias obras. No obstante, los propios libros de Mayo son la fuente más adecuada para efectuar la exposición de esta ideología gerencial, ya que su autor no sólo se ocupa de aspectos específicos del comportamiento humano en las organizaciones, sino que realiza una serie de consideraciones referidas a los problemas que enfrenta la sociedad de su época, al tiempo que presenta un diagnóstico particular de las bases sobre las cuales reposa el malestar social y político, ofreciendo una opinión acerca de la orientación que deben tomar las instituciones para evitar su propio colapso futuro.

De acuerdo a Mayo(1945), en las comunidades primitivas los códigos del grupo social determinaban la posición de los individuos y la dirección de sus vidas; el interés de éstos estaba subordinado al del grupo y éste a su vez le brindaba estabilidad y una función para desempeñar. A este respecto, el autor advirtió, basándose en investigaciones de Le Play, que "la situación no es simplemente que la sociedad ejerce una compulsión poderosa sobre el individuo; sino que, por el contrario, el código social y los deseos individuales son, para todo propósito práctico, idénticos. Todo miembro del grupo participa en actividades sociales porque es su principal deseo hacerlo así" (Mayo, 1945:5). Este orden social persistió hasta la Europa del siglo XVIII. Se trataba de un tipo de sociedad al que cabria denominar "sociedad establecida". En contraposición a ella, el orden social contemporáneo se basa en una ruptura de esa "solidaridad comunitaria", lo cual trae como consecuencia un efecto disruptivo. La tipica comunidad industrial del siglo XX constituta una "sociedad adaptativa" compuesta por personas de diversos orígenes, que se movían de una asociación a otra, a partir de cambios laborales y de educación. La nota característica de estos individuos era, según Mayo, una dificultad para relacionarse con otra gente, lo cual trata apareiada una vida solitaria e infeliz. En 1933, en su libro "The Human Problems of an Industrial Civilization", sostuvo que "hay muchos de nosotros que piensan que esta supuesta "nueva libertad" en acto y pensamiento, que poseen los individuos en la sociedad moderna, es un claro beneficio. Este pensamiento ignora dos hechos: primero, que una disminución del control social demanda la adquisición de auto-control y, segundo, que cualquier movimiento en dirección a esta llamada libertad priva al individuo de una parte de ayuda y entendimiento sociales, de los cuales usualmente no debe carecer" (Mayo, 1946:123-124). La desorganización social es lo que llamó la atención de Mayo, quien citó a Le Play y Durkheim como los primeros en observar esta alarmante tendencia. El hecho de que el trabajo de este último sobre el suicidio y los seis volúmenes de obras de Le Play no hubiesen sido hasta ese momento traducidos al inglés es algo que Mayo deploró profundamente. El mensaje relevante que debe obtenerse de esos trabajos no debe ser la preferencia por un regreso a formas más tradicionales de organización, sino el entendimiento de que "la colaboración en una sociedad industrial no puede ser librada a la casualidad" (Mayo, 1945:9).

La búsqueda de una solución para asegurar la colaboración efectiva en las organizaciones humanas es, nuevamente, un tema central. El camino que Mayo propuso

para alcanzar este objetivo fue radicalmente distinto del propugnado por Taylor. En rigor, la metodología de este último fue objeto de acaloradas críticas. En particular, Mayo (1945:9-10) consideró que "nuestros métodos administrativos apuntan todos a la efectividad material, ninguno al mantenimiento de la cooperación. El increíble éxito técnico de estos años de guerra demuestra que nosotros -nuestros ingenieros- sabemos cómo organizarnos para la eficiencia material. Pero los problemas de ausentismo, recambio laboral y huelgas salvajes señalan que no sabemos cómo asegurar la cooperación espontánea; esto es, el trabajo en equipo." Las razones que utilizó este autor para dar cuenta de la aparente inoperancia de los ingenieros merecen especial El alto grado de avance tecnológico de la sociedad de su época contrastaba, opinó, con las consecuencias negativas de un orden social que producía una anomia generalizada en grandes sectores de la población. En 1945, señaló que "las consecuencias para la sociedad de un desequilibrio entre el desarrollo de las habilidades técnicas y las sociales han sido desastrosas. Si nuestras habilidades sociales hubiesen avanzado en consonancia con nuestras habilidades técnicas no hubiese habido otra guerra europea: éste es mi tema recurrente" (Mayo 1945:23). En efecto, aqui se establece una distinción entre la habilidad o la destreza técnica, definida como la capacidad de manipular objetos, y la habilidad social, entendida como la "capacidad de recibir comunicación de otros y responder tanto a las actitudes como a las ideas de éstos, de manera tal de promover la participación de buen grado en una común." (Mayo, 1945:13). El motivo por el cual existia un desequilibrio entre las mismas debía rastrearse en el sistema educativo, que favorecía el razonamiento lógico y el pensamiento reflexivo y abstracto, en detrimento del conocimiento obtenido a partir de la experiencia directa con hechos y situaciones. Desde el momento en que "los estudiantes de hoy serán los administradores del mañana esta falla es un grave defecto", escribió Mayo (1945:20). No podía requerirse la solución de quienes tenían una formación ingenieril que era eminentemente técnica, razonaba dicho autor, puesto que una parte esencial de los problemas provenientes de la actual organización del trabajo, aquélla que deriva de los aspectos sociales, no era su área de especialización. Debía recurrirse a aquéllos que podían aportar la imprescindible destreza social, pero dadas las condiciones con que Mayo caracterizó a la formación de los cientistas sociales en la época en que escribió su libro, no debe sorprendernos el hecho de que éstos estuviesen pobremente formados para realizar un aporte efectivo. El "estado del mundo" y el estallido de dos Guerras Mundiales fueron, para Mayo, la confirmación de que su argumentación era correcta 2

En el área de las destrezas sociales, opinó Mayo, existia una notable distancia entre aquéllos que debían ejercitarlas, los administradores, y quienes se ocupaban de las mismas. El hecho de que se disponga de un extenso arsenal de test de selección de personal no brinda una excusa convincente, consideró, admitiendo su utilidad "dentro de márgenes limitados", pero señalando que tienden a concentrar la atención en "problemas

Obviamente, el desprecio de Mayo por el razonamiento abstracto, le impide reconocer que las consecuencias que menciona pueden deberse a una multiplicidad de causas distintas de las que él invoca. En rigor, su argumentación parece un ejemplo claro de la falacia de la afirmación del consecuente, dicho esto con independencia de que algunas de sus apreciaciones referidas a la metodología de la sociología que se enseñaba en las décadas del veinte al cuarenta(radicalmente distinta a la actual)fuesen correctas.

técnicos y nos impiden visualizar la importancia de los problemas de cooperación humana - la destreza social" (Mayo, 1945:20). La sociología de la época no parecía más efectiva, existia un interesante grado de desarrollo, pero se trataba meramente de un ejercicio de adquisición de conocimientos académicos, según Mayo. El trabajo experimental, el equivalente de la clinica, era poco estimulado. El resultado fue que los graduados que saltan de las universidades "no estaban bien equipados para la tarea de traer orden al caos social" (Mayo,1945:21). Podían exhibir un saber teórico, pero su "knowledge-ofacquaintance" de las situaciones reales era singularmente deficiente. Eran capaces de razonamientos complejos y articulados, pero carecian de las dotes adecuadas de observación paciente, lo cual para Mayo era lo más necesario. En particular, el estudio de las ciencias sociales debía comenzar por algo lamentablemente ignorado: la observación meticulosa de "lo que puede describirse como comunicación: es decir, la capacidad de un individuo de comunicar sus sentimientos e ideas a otro, la capacidad de los grupos de comunicarse efectiva e intimamente con otros" (Mayo, 1945:22). El principal problema que la civilización enfrentaba se debía precisamente a fallas en estos procesos. La crisis mundial no resultaba sino de problemas de comunicación entre grupos, señalaba Mayo(1945:23), añadiendo que: "el ejemplo notable de este defecto es el conjunto de agudos problemas entre la dirección y los trabajadores". Con ello, queda claramente expuesta la idea rectora de su pensamiento acerca del conflicto social: se trataba de un problema de falta de cooperación o cooperación inefectiva debido a fallas de comunicación entre las partes.

Para fortalecer su posición relató una interesante anécdota respecto a la resistencia ofrecida por unos lideres sindicales a un programa de extensión que la universidad australiana donde Mayo enseñaba iba a ofrecer a la Workers' Educational Association de dicho país. La mayor oposición proventa siempre de un grupo de individuos. El nombre del partido que representaban cambió algunas veces durante los años en que duró el proyecto (socialista, comunista. LW.W.), pero los sujetos eran los mismos. Mayo señaló que llegó a conocerlos bastante bien y sus observaciones lo llevaron a definir el siguiente perfil básico: los individuos en cuestión carecían de amigos, excepto en el nivel partidario, parecían incapaces de relacionarse fácilmente con otras personas, no tenían capacidad de conversación, consideraban el mundo como un lugar hostil y "toda acción, como una relación social, era para ellos una acción de emergencia" (Mayo,1945:26). Esta caracterización de los sujetos guarda similitud con la que efectuó Pierre Janet de los individuos neuróticos. Cuando uno de ellos estableció un tratamiento clínico con un médico, "logró una buena recuperación y descubrió, para su sorpresa, que sus anteriores ideas políticas habían desaparecido" (Mayo,1945:27).

Este ejemplo brinda una clara lección para advertir que el ajuste social se obtiene, según Mayo, a expensas de deshacerse de ideas políticas anti-sistema. Aparentemente este tipo de concepciones políticas sólo podía producirse en individuos con tendencias neuróticas, que al recibir atención psicológica se volvían más felices y a la vez más útiles

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> El propio Mayo cita un párrafo de Janet (1915:24) tomado de su libro "Les Néuroses", en el cual éste sostiene que la filosofia se convierte en un objeto de devoción para los neuróticos, convirtiéndolos en apasionados de la metafisica, llegando incluso a expresar que "el espectáculo de estos infortunados hace que uno se pregunte si la especulación filosofica no es más que una enfermedad de la mente humana".

para los intereses de la comunidad. No parece que fuera probable para Mayo la existencia de individuos sanos, que pudieran ser partidarios o líderes de organizaciones, partidos o grupos con este tipo de ideología. Un hecho especialmente interesante para alguien que, como Mayo, se interesó por la dinámica de los procesos sociales que tienen lugar en los grupos humanos, es que individuos con personalidades tan desajustadas puedan ocupar posiciones de liderazgo. ¿cómo pueden conseguir la adhesión y el respeto del resto de los miembros del grupo? ¿cómo pueden éstos aceptar de buena gana el liderazgo de una persona desajustada? ¿acaso no operan mecanismos de rechazo social? Mayo no se planteó este interrogante, sino que se limitó a preguntarse cuáles eran las consecuencias nefastas que los lideres que tenían este conjunto de atributos podian producir sobre la humanidad y no encontró mejor ejemplo que el de Adolf Hitler, para respaldar su hipótesis respecto a que la carencia de "destreza social" es un elemento que conlleva un peligro de crisis social. Independiente del juicio de valor que pueda efectuarse respecto a la persona de Adolf Hitler, debe admitirse que tenía capacidad de liderazgo: la posición que ocupó en la conducción del destino de su país lo confirma. Es cierto que su conducta estaba guiada por una ideología particularmente nefasta, pero esto no debe oscurecer el hecho de que poseía ciertas condiciones personales que determinaban que fuese aceptado como lider. La pregunta psicológicamente relevante es otra y no se deduce del planteo del Mayo: ¿cómo alguien así puede ser un líder? ¿dónde esta la falla, si es que existe, en su propia persona o en la de sus seguidores? No es esto lo que interesó a Mayo. Su postura "científica" consistió en promover la difusión de destrezas sociales para obtener personas más provechosas para la comunidad y menos extremistas en lo ideológico, suponiendo que existia una relación inversamente proporcional entre la habilidad social y la posesión de una ideologia politica nefasta.

Resulta pertinente interrogarse acerca del clima intelectual que condujo a una situación social tan lamentable como la que describe Mayo, que no se refiere tan sólo a las dos Guerras Mundiales, sino que se remonta a los efectos sociales negativos producidos por la explosión del industrialismo en el siglo XIX, es decir el pasaje de la sociedad establecida a la sociedad adaptativa. En tal sentido, la argumentación de este pensador comenzó por un análisis del liberalismo económico. Los presupuestos básicos que identificó en el discurso económico dominante fueron tres: 1) las sociedades humanas están gobernadas por leyes naturales, que no pueden ser alteradas en forma voluntaria; 2) estas leyes son la expresión de las relaciones que se desarrollan espontáneamente entre los hombres, siempre que éstos sean libres de actuar de acuerdo a sus propios intereses; 3) el deber de los legisladores es limitarse a desarrollar la iniciativa individual, es decir mantener la intervención del gobierno al mínimo indispensable para preservar la seguridad de todos y cada uno. Hay mucho en esta concepción, sostuvo Mayo (1945:38), que "es aun importante y todavia recomendable", pero el problema central surgia con la idea de la predominancia del interés individual, que para Mayo no es otra cosa sino el "motivo del lucro". Contra este elemento motivador focalizó su crítica, argumentando su insuficiencia como factor explicativo del comportamiento humano. Sus propios experimentos en la planta de Hawthorne fueron utilizados como prueba para descartar esta concepción como equivocada, llegando a afirmar que la economía era el estudio de la conducta humana en situaciones anormales o, alternativamente, el de la conducta inhumana en situaciones ordinarias. De acuerdo a Mayo, se incurría en una exageración al

sobredimensionar los intereses económicos. En vez de ello, sostuvo que "el deseo de estar bien con los compañeros, el llamado instinto humano de asociación, fácilmente supera a los intereses meramente individualistas y al razonamiento lógico sobre el cual tantos principios espurios de la administración están basados" (Mayo,1945:43).

Mayo continuó analizando la caracterización de David Ricardo respecto a que la humanidad es una horda de individuos desorganizados actuando en interés propio, a la que denominó hipótesis de la manada (rabble hypothesis). Luego, aseguró que, basándose en este supuesto, se pasaba a la noción de que era necesaria la autoridad de un Leviatán, un estado Todopoderoso, que pudiera imponer una autoridad única sobre esta manada. Con referencia a ello, escribió que "esta concepción de un Estado Todopoderoso y una horda de individuos no relacionados está implicita en la teoría económica, y expresamente afirmada en el derecho y la ciencia política. Nos ha dado un Mussolini y un Hitler, y ha perturbado el rumbo de la política democrática." (Mayo,1945:55). Naturalmente, esto implica una suerte de incomprensible salto lógico, ya que los propios defensores del liberalismo sostienen precisamente que los poderes gubernamentales deben ser minimizados para evitar el ascenso del totalitarismo.<sup>4</sup> Para entender adecuadamente la ideología de Mayo, debe afirmarse que es una defensa del sistema capitalista de libre empresa, que no obstante rechaza el individualismo liberal, propugnando su reemplazo por la noción de la cooperación grupal.

Es significativa la coincidencia entre Mayo y Tawney, respecto a la necesidad de organizar la economía alrededor de lo que este último denomina el principio de la función. Mayo aceptó un argumento de Tawney que opone una sociedad funcional, en la cual cada individuo sabe cuál es su lugar y el valor de su trabajo para la comunidad,a una sociedad desorganizada, en la cual éste no tiene un trabajo asegurado, ni un valor personal. En "La Sociedad Adquisitiva", Tawney sostuvo que el éxito se juzga a partir de la adquisición de riqueza, más que basándose en otro criterio. Su libro, publicado inicialmente por la Sociedad Fabiana, es un ejemplo del pensamiento del socialismo inglés de la época. Este planteo era, según Mayo, interesante pero contenía aspectos falaces. En especial, "la idea de que la moralidad es una cualidad que puede desarrollarse en forma personal y luego practicarse socialmente" (Mayo, 1946:146). Tawney creia que el deterioro moral era causado por ciertas personas o grupos, en particular la clase capitalista. Para Mayo (1946:146), "ésa es la retórica del abuso y no tiene valor serio". En realidad, opinó, el problema no es la enfermedad de una sociedad adquisitiva, sino la adquisitividad de una sociedad enferma. Para llegar al entendimiento de una sociedad funcional, debia recurrirse al auxilio de la investigación antropológica, que revelaba cómo la solidaridad de las normas del grupo creaba lazos firmes entre los individuos, cuya acción guiada por un código social estaba dirigida al bien de la comunidad. La ruptura de los códigos sociales por el desarrollo del industrialismo era la fuente del malestar social de nuestro tiempo, afirmó Mayo. De acuerdo al planteo de este autor, la acción individual está guiada por mecanismo no lógicos; los sujetos actúan mediante respuestas a "señales sociales", que son el efecto del aprendizaje de los códigos sociales de comportamiento. El desajuste

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Véase, por ejemplo, Hayek (1985), obra escrita casi contemporáneamente a la de Mayo, en la cual se presenta en forma clara y sintética el pensamiento del liberalismo ante el ascenso del fascismo y el nazismo, enfatizándose las consecuencias negativas derivadas de la expansión de la esfera estatal.

social, por el contrario, induce otro tipo de acción: la conducta ilógica. El argumento central de Mayo consistió en afirmar que "si un grupo especializado desarrolla un conocimiento científico y lo aplica a una práctica técnica a una velocidad demasiado alta como para que el ajuste social general se produzca, el efecto es transformar la organización social no lógica en desorganización social ilógica"(Mayo, 1946:158-159). Esto es lo que efectivamente ocurrió, sostuvo, con la aniquilación de la tradición del trabajo artesanal. La ruptura del "vinculo tribal" destruye el propósito de los miembros del grupo. Esto lo llevó a afirmar que "ninguna forma de acción política puede sustituir esta pérdida. La acción política en una comunidad dada presume el deseo y la capacidad de los individuos de trabajar juntos; la función política no puede operar en una comunidad en la cual esta capacidad ha desaparecido" (Mayo, 1946:160). No problematizó la idea de que el producto social debia distribuirse de manera más equitativa entre los miembros de la comunidad. De hecho, la desigualdad social no era el problema, sino la creciente anomia de los individuos en una sociedad mal administrada. En definitiva, la ideologia de Mayo es de indole netamente conservadora, en busca de un espíritu perdido de comunidad, pero sin cuestionar en momento alguno, el privilegio social de la clase dominante que se beneficia del orden económico capitalista. El resultado de su prédica fue consistente con la generalización de "una nueva moral", que Whyte denomina "ética social", acerca de la cual hablaré más adelante.

Siguiendo la propia argumentación de Mayo, me ocuparé de su respuesta al problema social que describe. Para él, la clave de la solución pudo obtenerse merced a sus experimentos del comportamiento de los grupos humanos en la industria. Dado que su diagnóstico del malestar social responsabilizó a la élite dominante, es menester que ésta fuera reemplazada por otra, que se encontrase mejor preparada en el factor clave de las destrezas sociales. En 1933, Mayo escribió en "The Human Problems of an Industrial Civilization" que " para un administrador ya no es más posible ocuparse unicamente de sus funciones especiales y asumir que los controles establecidos por un fuerte código social continuaran operando en otras áreas de la acción y vida humanas" (Mayo 1946:165). Esta situación urgía a que se prestara especial atención al "problema administrativo" como el más importante del momento. Sobre este punto, citó a Brooks Adams, un cientista político que opinó que las revoluciones sociales ocurrían básicamente debido a la aparición de problemas administrativos. Si la clase dominante no estaba a la altura de las circunstancias era reemplazada por otra que si poseía un tipo de mentalidad capaz de adaptarse a las demandas administrativas del momento. El pensamiento paretiano y su teoria de la circulación de las élites, que sostiene que en una sociedad vigorosa hay un continuo movimiento de capilaridad social ascendente de personas capaces de los estratos inferiores, fue otra de las fuentes de Mayo, quien planteó que ese proceso sufría una etapa de estancamiento. En definitiva, el desafío de su tiempo era para Mayo (1946.171) encontrar "mejores métodos para el descubrimiento de una élite administrativa, mejores métodos para el mantenimiento de la moral de los trabajadores". Admitió no obstante, que Estados Unidos era una nación que no se hallaba tan mal parada en estos aspectos, opinando también que la élite de muchas potencias estaba "insuficientemente enterada de los hechos biológicos y sociales involucrados en el control y la organización social", lo cual lo llevó a afirmar que "estamos obligados a esperar que el organismo social se recobre o perezca sin la adecuada ayuda médica" (Mayo, 1946.170). Roethlisberger y Dickson (1966:604), colaboradores de Mayo en los experimentos de Hawthorne, adoptaron su misma opinión, indicando al respecto que "la dirección debe introducir en su organización una destreza explícita en el diagnóstico de las situaciones humanas".<sup>5</sup>

En cierto sentido, existe un elemento en común entre el conservadurismo de Elton Mayo y el pensamiento socialista, en lo que se refiere a la noción de la armonia social de las comunidades primitivas y la recuperación de ésta para la sociedad futura. Las similitudes terminan alli. El propio Mayo, al hacer una breve referencia al comunismo y el marxismo, sostuvo que estas doctrinas posiblemente fuesen una expresión del deseo de los trabajadores de "recapturar" algo de la "solidaridad humana perdida". Creia que si las "predicciones de los ingenieros" tenían algún valor era probable que el futuro tuviese más que ver con la lógica ingenieril del siglo XX que con la dictadura marxista del proletariado. Podía esperarse que la historia fuese testigo no del triunfo sino de la extinción de éste: "las teorías comunistas de la revolución serán superadas por la más profunda revolución que la humanidad ha contemplado-el desarrollo de una sociedad en la cual no habrá lugar para el analfabeto o el ignorante" (Mayo, 1946: 175). Sin embargo, este panorama le parecía demasiado fantástico, ante el imperativo de restablecer la cooperación humana efectiva. Los medios para lograrlo consistían en el entrenamiento universitario de una nueva clase dirigente, entendiendo que las dificultades que enfrentaba la humanidad eran sociales y no económicas. Las teorías políticas y económicas del pasado eran armas inútiles en esta lucha, ya que "la principal dificultad de nuestro tiempo es la ruptura de los códigos sociales que antiguamente nos disciplinaban en el efectivo trabajo grupal" (Mayo, 1946:180). La obra de Mayo sirvió para legitimar a una nueva camada de administradores educados en las ciencias sociales, del mismo modo que el discurso de Taylor apuntaba a cimentar el status social de los ingenieros.

## Los experimentos de Hawthorne

Las conclusiones a las que arribó Mayo están basadas en sus propias experiencias, que forman parte de su importantísima contribución a la administración. Sorprendentemente, si juzgamos por la tremenda aceptación que han recibido y por la descripción que de sus "aciertos" efectúan la mayoría de los textos en que se introduce a los estudiantes en esta disciplina, tales conclusiones han sido objeto de una serie de críticas que, dada la objetividad en la metodología utilizada, ponen de manifiesto claramente el carácter ideológico existente debajo del supuesto manto de científicidad del discurso de la escuela de relaciones humanas. Carey(1967) está en lo correcto al afirmar que hay pocas disciplinas científicas en las cuales una sola serie de estudios o un único investigador haya tenido tanta relevancia como Elton Mayo en la sociología del trabajo. Franke y Kaul (1978) consideran que estos experimentos configuran la base

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> El término "explícita" es utilizado para poner de relieve que esta capacidad debe diferenciarse de aquella habilidad innata en el "administrador exitoso" y que muere cuando éste deja su puesto: una "destreza explícita" es para estos autores "capaz de ser refinada, enseñada y comunicada a otros" (Roethlisberger y Dickson, 1966:604).

paradigmática de la misma. En tal sentido, es pertinente afirmar que los estudiantes de sociología y administración han sido "socializados" en la tradición de la escuela de las relaciones humanas, a juzgar por el tratamiento que aún hoy recibe ésta en los libros de texto. Paradójicamente, la evidencia disponible de los propios experimentos parece falsear las conclusiones de los investigadores, especialmente en lo que se refiere a la preeminencia de las "recompensas sociales" en relación a otros tipos de determinantes del comportamiento. En razón de la importancia del pensamiento de Mayo, me ocuparé quizás con demasiada extensión de exponer los análisis de que fueron objeto las citadas experiencias, para poner de relieve cómo las conclusiones obtenidas a partir de las mismas, constituyen de algún modo un ejemplo de la construcción social de una teoría científica, en la cual la subdeterminación de la teoría por los hechos es suplementada por una interpretación muy "libre" de los investigadores.

Los experimentos de Hawthorne comprenden una serie de investigaciones, realizadas entre los años 1927 y 1932, que se ocupan de establecer la significatividad de distintos factores que incluyen variables económicas, sociales y ambientales sobre la cantidad de producción de los trabajadores industriales. Carey (1967) los distingue en: 1)el estudio del cuarto de ensamble de relays, en el cual se procuraba detectar los efectos de un nuevo sistema de incentivos, la supervisión, la duración de la jornada laboral, etc.; 2)el estudio del segundo grupo de ensamble de relays, cuyo objetivo era el testeo de un nuevo sistema de incentivos unicamente; 3)el estudio del cuarto de separación de mica; 4)el programa de entrevistas; y 5) el estudio del cuarto de los alambres. El gran aporte de los estudios consistió en descubrir que las satisfacciones sociales que emergen de la situación de asociación humana en la actividad laboral tienen más importancia como determinantes del comportamiento en el trabajo en general y en la productividad en particular que los otros aspectos físicos y económicos sobre los cuales habían puesto atención los investigadores. Esta conclusión es para Roethlisberger el gran "éclaircissiment". El estudio 1) es la base de los posteriores, ya que el diseño de 2) y 3) obedece a la intención de los investigadores de chequear la conclusión que habían obtenido del primero, mientras que el plan de entrevistas tenía por objeto explorar las actitudes de los trabajadores y el estudio del cuarto de los alambres estaba enteramente dirigido al análisis de las situaciones de interacción en la organización informal de un grupo de trabajo. La crítica de Carey se ocupa exclusivamente de la discusión de la evidencia producida en los tres primeros.

Anteriormente (noviembre de 1924 a abril de 1927), Mayo había realizado un primer experimento, no mencionado por Carey, en el cual efectuó tres experiencias destinadas a evaluar el impacto de las condiciones de iluminación sobre los trabajadores. Esa fue la base que le sirvió de punto de partida para sostener que los factores de las "relaciones humanas" tenian más importancia que los físicos en la satisfacción y performance laboral. Franke y Kaul(1978) sostienen que en el llamado experimento de la iluminación hubo manipulación y observación únicamente de variables del entorno físico y no de las relaciones sociales de los obreros ni del tipo de supervisión empleado. Estos autores citan el análisis de Wiljanen(1979), quien obtuvo conclusiones opuestas a las de Mayo en los experimentos de la iluminación, ya que descubrió, utilizando los mismos datos que éste, una relación positiva entre la productividad e incrementos en la iluminación y un fenómeno laboral consistente en la resistencia a disminuir niveles de productividad una vez alcanzados, al que denominó "histéresis social".

Para el estudio del cuarto de ensamble de relays se transfirieron cinco operarias de la planta a un salón especial. Se registró la producción de cada una de ellas durante dos años, en los cuales se produjeron una serie de alteraciones referidas a la duración de la jornada, las pausas de descauso, un estilo más libre de supervisión y otras. No se estableció ningún grupo de control. Al final de los dos años, el outout se había incrementado en un 30%. Las variables que podían explicar este comportamiento, según los investigadores, eran básicamente: a)cambios en las características del trabajo. b)reducción de la fatiga causada por jornadas más largas e introducción de pausas de descanso, c) cambios en el sistema económico de retribución, y d) cambios en el tipo de supervisión, que inducen a su vez modificaciones en la dinámica de las relaciones del grupo de trabajo. Las conclusiones obtenidas son favorables a esta última hipótesis como determinante central. Por cierto, deberta también haberse considerado el efecto conjunto de todas estas variables o de un grupo de ellas, pero la lección más importante que obtuvieron fue la de una relación bivariable entre estilo de supervisión "más amigable" y productividad. Los investigadores rechazaron las hipótesis que se referian a las variables a) y b), bajo una argumentación que Carey califica de deficiente. Para elegir entre las explicaciones que brindaban las hipótesis restantes, se llevaron a cabo los estudios del segundo grupo de ensamble de relays, en el cual la unica alteración con respecto a las condiciones de planta era la presencia de un nuevo sistema de incentivos, que también había sido uno de los cambios experimentales introducidos en el primer grupo, y el del cuarto de separación de mica, donde el único cambio era el referido al sistema de supervisión. En el primero de ellos, se eligió a cinco operarias, cuya producción creció rápidamente un 12,5%. Debido a que el experimento generó mucho descontento entre el resto de las operarias del departamento, este estudio fue discontinuado luego de nueve semanas y la producción de las chicas descendió un 16%. El hecho de que la producción ascendió cuando el sistema de retribución estuvo vigente y cayó al suprimirse éste es una evidencia que ordinariamente se interpreta como un posible indicador de la existencia de una relación directa entre ambas variables. Los investigadores, no obstante, rechazaron esta idea y, sin otro tipo de evidencia, comenta Carey, concluyeron firmemente que el resultado se debió a la rivalidad inter-grupal generada por la puesta en marcha de este nuevo experimento. El cambio en el sistema de retribución produjo en sólo nueve semanas un incremento igual al que tuvo lugar en nueve meses en el primer grupo, donde el nuevo sistema de retribución fue testeado junto con el nuevo estilo de supervisión. "Sin embargo -se sorprende Carey (1967:406)- esta comparación parece no haber causado ninguna impresión en la confianza de los investigadores respecto a la importancia superior de los factores sociales".

En la experiencia del cuarto de separación de mica, nuevamente fueron escogidas cinco operarias, y los cambios experimentales intentaron duplicar los introducidos en el primer grupo de ensamble de relays, excepto en lo que se refiere al sistema de incentivos. En catorce meses la producción aumentó un 15,6%, de acuerdo a Roethlisberger y Dickson (1966). A partir de entonces, la tasa promedio de producción decayó durante doce meses antes de la suspensión del experimento debido a la depresión y a una ola de despidos. Los investigadores atribuyeron esta merma lisa y llanamente a un efecto de la ansiedad provocada por la depresión e ignoraron el hecho de que posiblemente el aumento anterior se hubiese debido a factores de las condiciones económicas generales, a pesar de

saber que en los dos años previos al experimento la producción de 5500 operarios en la planta Hawthorne aumentó un 7%. Además, para arribar al aumento de 15,6%, los experimentadores no tomaron la producción en dos fechas de corte, sino que utilizaron la tasa promedio más alta de cada operaria contra la tasa al inicio del experimento. En razón de que el máximo de cada una de ellas fue obtenido en distintos momentos, la fecha de corte para una operaria no es la misma que para otra, con lo cual no existió un momento en el cual el grupo logró el incremento promedio que se declara.

Por otra parte, Carey no sólo llama la atención respecto a la evidencia factual indicativa de la importancia de los aspectos de la retribución material, sino que se refiere también a la pretensión fundamental de los experimentos de Hawthorne, vale decir, que la "supervisión amigable" y las relaciones grupales que son determinadas por ésta constituyen la causa más importante del comportamiento laboral subsecuente. Esta hipótesis se basa en los resultados de la primera etapa, ya que de acuerdo a Carey es la única en la cual existe al menos una asociación superficial entre la introducción de dichos factores y un aumento en la producción. En dicho estudio se eligieron cinco operarias, aunque el método de selección fue un tanto oscuro e informal, según una apreciación de T. North Whitehead, uno de los investigadores. Ocho meses después del comienzo de la experiencia, dos de las operarias fueron reemplazadas por otras, luego de once semanas de medidas disciplinarias serias pero inefectivas. Básicamente, el problema consistió en que las operarias hablaban demasiado entre si, lo cual motivó que Roethlisberger y Dickson(1966:54) señalasen que esta ausencia de atención y la preferencia por conversar juntas durante períodos prolongados de tiempo estaba alcanzando una proporción tan considerable, "que el experimento había sido comprometido y algo debía hacerse al respecto". Para los responsables del experimento, su remoción fue debida a su "falta de cooperación, que de otro modo hubiese necesitado un mayor incremento en las medidas disciplinarias" (Whitehead, 1938:118). Curiosamente, Elton Mayo brinda una versión distinta, al comentar que las operarias simplemente se retiraron (Mayo, 1946). Las reemplazantes inmediatamente produjeron un aumento en la producción, especialmente una de ellas, que estaba excepcionalmente motivada y se convirtió en "la líder informal del grupo". Los investigadores relatan, además, que a pocas semanas de empezar a trabajar en el cuarto de armado de relays, falleció su madre y se convirtió en el sostén económico principal de su familia. Carey opina que resulta claro que, sea cual fuere la parte que compete a las relaciones satisfactorias de trabajo grupal en la generación de una mayor productividad, es obvio que se presentaron otras influencias como la existencia de un período de fuerte disciplinamiento, y el reemplazo de dos operarias por otras de especial personalidad y motivación. La supervisión volvió a ser "amigable" una vez que la producción aumentó coincidentemente con el arribo de las nuevas operarias. De acuerdo a Carey, los experimentadores no brindan ninguna prueba adicional respecto a que el aumento de productividad estuviese determinado por la supervisión y no que la determinación fuese exactamente la inversa.

La crítica de Carey no concluye aquí sino que efectúa un análisis de las inferencias efectuadas por los investigadores para sostener que "la evidencia objetiva obtenida en las etapas uno, dos y tres no brinda apoyo a ninguna de las conclusiones derivadas por los investigadores de Hawthorne. Los resultados de estos estudios, lejos de

dar sustento a los diversos componentes del "enfoque de las relaciones humanas", son sorprendentemente consistentes con una visión del mundo más bien anticuada acerca del valor de los incentivos monetarios, el liderazgo fuerte y la disciplina" (Carey,1967:416). Por otra parte, también reconoce que dadas las deficiencias metodológicas de los experimentos (la notable ausencia de un grupo de control, la falta de un intento por establecer un grupo muestral representativo de una población mayor que el grupo bajo estudio, y el hecho de generalizar conclusiones a partir de un grupo compuesto apenas por cinco personas), "las limitaciones de los estudios de Hawthorne hacen que sean claramente incapaces de prestar apoyo serio a ningún tipo de generalización" (Carey,1967:416). La pregunta relevante, entonces, es porqué la mayoria de los autores que utilizaron en sus textos los experimentos de Hawthorne han presentado una descripción manifiestamente incorrecta de las observaciones reales, de forma tal de hacer consistentes estas evidencias con las conclusiones. Para Carey, es precisamente la exploración de esta cuestión lo que constituye un tema fundamental en la sociología de las ciencias sociales.

Carey (1967:416) realizó un examen crítico que, en su opinión, "en modo alguno agota el error grosero y la incompetencia en la utilización y entendimiento de la metodología científica, que atraviesan los estudios de Hawthorne de principio a fin", pero reconoció que no estaban disponibles los datos para efectuar una interpretación estadística. Las observaciones originales fueron accesibles posteriormente y el primer análisis estadístico fue efectuado por Franke y Kaul (1978), quienes llegan a conclusiones que también refutan la visión de Mayo y sus seguidores. Su análisis de regresión multiple sobre veintitrés periodos experimentales en el cuarto de ensamble de relays muestra que tres variables: la disciplina gerencial, el efecto negativo de la depresión económica y el tiempo de descanso, dan cuenta de la mayor parte de la variación de productividad, tanto del grupo como de las operarias individuales. Asimismo, señalan que la evidencia empirica apunta a la influencia positiva del sistema de incentivos tanto en el primer estudio del cuarto de relays -aunque no tan fuerte como la de las tres variables apuntadas precedentemente- como en el segundo estudio. Estos autores opinan que "las conclusiones de los estudios de Hawthorne parecen ser del agrado de personas que estaban de acuerdo con el sistema económico prevaleciente, pero que se hallaban preparadas para pasar de nociones materialistas simples acerca de la motivación en el trabajo a teorías sociales más complejas, que podrían ser vistas como más útiles, humanas y democráticas" (Franke y El resultado de la difusión de estos hallazgos determinó que mecanismos como los propugnados por los partidarios de la administración científica, tales como los posibles beneficios de la reducción de la fatiga, la utilización de incentivos

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> También Carey observó que el efecto de la reducción de la jornada laboral y la introducción de pausas de descanso tuvo influencia. Incluso Roethlisberger y Dickson (1966:87) admiten que el hecho de que la productividad de todas las operarias, excepto aquella que producta el output más bajo, declinó una vez que se regresó a las condiciones normales de trabajo, "es una evidencia más bien convincente en favor de este argumento". No obstante lo cual, rechazan esta hipótesis señalando que no se verificó ninguna evidencia de que hubiese algún efecto causado por la fatiga laboral, en las revisaciones médicas. Esta actitud llama la atención de Carey, quien opina que precisamente las evidencias que rechazaron los experimentadores de Hawthorne son comúnmente utilizadas por otros investigadores para demostrar la efectividad de las pausas de descanso. Asimismo debe señalarse que la importancia de las variables ambientales en el estudio del cuarto de ensamble de relays fue puntualizada recientemente por Jones (1990).

económicos y otros aspectos de control administrativo, fueran dejados de lado. No obstante, "es precisamente a esos factores, a los cuales dirige nuestra atención el análisis emptrico de los datos de Hawthorne"(Franke y Kaul,1978:638). Para estos autores, ni dichos experimentos, ni los resultados de investigaciones posteriores brindan apoyo a la noción de que una mejora en las relaciones humanas genera un aumento en la productividad. En respuesta a una crítica, efectuada por Wardwell (1979), quien los acusa de "derechistas" que implicitamente pretenden apelar al control disciplinario por parte de la administración, Franke (1979:865) explica correctamente que "la democracia industrial, la participación y la calidad de vida laboral no necesitan ser sacrificados como objetivos en si mismos, aun cuando no se relacionen en gran medida con la productividad posterior".

Un comentario aparte merece la experiencia del cuarto de alambres, que consistió en el análisis de la dinámica de las relaciones informales entre nueve operarios, dos inspectores y tres supervisores, que fueron pasados del piso general a una sala especial. Roethlisberger y Dickson (1966) efectúan una descripción de las particulares interrelaciones que se produjeron entre los miembros durante las charlas, los juegos y la actividad. Lo más destacado de la experiencia fue lo que se refiere a la detección por parte de los investigadores de una tendencia a restringir la producción, aun cuando no existiesen, según los mismos, "razones objetivas" que justificasen este tipo de comportamiento. Ante los distintos resultados de este estudio y el del cuarto de ensamble de relays, puede uno preguntarse a qué obedeció la diferencia en productividad. Ambas situaciones, señalan Roethlisberger y Dickson(1966:560), "pueden caracterizarse en términos casi completamente opuestos una de otra". La clave radica, de acuerdo a ellos, en que las operarias del cuarto de ensamble de relays desarrollaron una organización informal "que no sólo satisfizo los deseos de sus miembros sino que también trabajó en armonía con los objetivos de la dirección", mientras que en el otro caso la organización informal, que estos autores caracterizan como el conjunto de prácticas y sentimientos que los miembros del grupo tienen en común, funciono en oposición a "los propósitos económicos de la compañía". Roethlisberger y Dickson aseguran que la dirección generó en el experimento del cuarto de ensamble de relays, "condiciones sociales" que posibilitaron la creación de un "tipo de organización social", que permitió a las operarias expresar más adecuadamente sus propios valores y además colaborar con ésta. Al hablar de las condiciones sociales especiales hacen referencia a la situación del status particular de las operarias al participar en el experimento, status que curiosamente también tenían quienes fueron aislados para formar parte del grupo del cuarto de alambres. Por otra parte, en lo que se refiere a las prácticas amigables, que permitian, por ejemplo, expresarse más libremente y charlar sin problemas a las operarias del cuarto de ensamble de relays, vale lo comentado por Carey. La descripción de Roethlisberger y Dickson de la dinámica de

g. Un estudio posterior del propio Franke (1980), utilizando datos basados en una periodización más breve, es decir considerando la producción semanal y no por periodo experimental, reafirma esta posición.

Otro de los resultados de esta experiencia, señalado por Mayo(1945) en "The Social Problems of an Industrial Civilization", fue que la productividad no tuvo ninguna relación con los test predictivos, ya que el operario que tenía el output más bajo figuraba primero en inteligencia y tercero en destreza, mientras que el que ostentaba el primer lugar en productividad resultó séptimo en destreza y último en inteligencia.

trabajo del cuarto de los alambres no permite suponer que existiese ningún tipo de supervisión "poco amigable".

Los estudios de Hawthorne dejaron, además, interesantes legados, que fueron considerados un subproducto incidental por los investigadores originales. Uno de ellos se derivó de un comentario de Roethlisberger y Dickson (1966), considerando la posibilidad de que la situación especial de experimentación produjese en sí misma una actitud en los sujetos de análisis, motivando su reacción favorable ante los cambios experimentales. Esto es lo que más tarde se conoció con el nombre de "efecto Hawthorne". 10 Un análisis reciente concluye que no existen evidencias respecto a la existencia de tal efecto en dichos experimentos. Unicamente reduciendo los períodos experimentales a uno solo, abarcativo de las distintas modificaciones introducidas por los investigadores, podemos verificar una tendencia de aumento de la producción y, por lo tanto, la presencia de un "efecto placebo o Hawthorne" (Jones, 1993). Pese a admitir dicha posibilidad, este autor la rechaza, sosteniendo que el llamado "efecto Hawthorne" es meramente una construcción de interpretaciones posteriores de estas experiencias. Por otra parte, debo además señalar que tampoco hubo ningún efecto Hawthorne en el grupo del cuarto de los alambres, donde los sujetos estaban conscientes de que participaban en un experimento, lo cual falsearía incluso la interpretación amplia planteada por Jones. El otro aspecto surgió en el estudio de las entrevistas y se refirió a un proceso de "comparación social", que es similar al que otros autores denominaron "pérdida relativa", en investigaciones posteriores. Refiriéndose a los resultados de esa experiencia, Roethlisberger y Dickson (1966:576) reportan que "gran parte de la insatisfacción con el sueldo denotó que al empleado le importan tanto las diferencias salariales, es decir la relación de su sueldo con el sueldo de los otros empleados, como el monto absoluto de su salario. Las quejas se produjeron cuando los diferenciales salariales no expresaron adecuadamente la diferencia en significación social que los distintos trabajos tienen para los mismos empleados".

#### La influencia de la escuela de las relaciones humanas

Pese a que las conclusiones de los experimentos de Hawthorne son de dudosa validez científica, como surge de los análisis de la sección precedente, su influencia indudablemente fue de notable importancia para la disciplina de la administración, particularmente su rol paradigmático en aquellos aspectos que hacen a la sociologia del trabajo. Para Bendix (1966), el pensamiento de Mayo sólo halló una aceptación limitada en la práctica directorial, pero su contribución a la ideología gerencial fue muy importante. Dicho autor advirtió que la acusación de Mayo respecto a la mala performance de los managers, en lo que se refiere a sus "habilidades sociales" no fue recibida con beneplácito. El hecho de tener que aceptar el consejo de asesores en "relaciones humanas" implicaba una subordinación a los conocimientos científicos, que entraba en conflicto con la necesidad de reafirmar la superioridad del desempeño de la

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Hughes(1973:23), por ejemplo, afirma que el "efecto Hawthorne" "ha adquirido gran importancia para las investigaciones que se manejan con grupos de personas", ya que la identificación de los individuos con el objetivo de la investigación "puede influir más que cualquier otra variable en el nivel de desempeño".

dirección. Esto configura un cierto paralelo con la resistencia anterior a la "revolución mental" solicitada por Taylor. Sin embargo y pese a estas reservas, en mi opinión, Mayo logró abrir el camino a los cientistas sociales, con una fuerza mucho mayor que Munsterberg y otros.

Algunas compañías como General Electric realizaron planes de capacitación de sus empleados, preparando a unos mil graduados del college, cumpliendo así con "la demanda de Mayo en cuanto a la capacitación deliberada de una élite directiva, hecho que se explica por su necesidad de llenar más de 1500 cargos ejecutivos dentro de la década siguiente" (Bendix, 1966:334). No obstante, Bendix(1966:336) admite que existen indicios respecto a que la adopción global del enfoque propugnado por la escuela de las relaciones humanas originó problemas y dificultades, "que limitan su aceptación general, no obstante su exito ocasional en algunas empresas". Un interesante ejemplo de la aplicación de las propuestas de Mayo es el de la General Motors, compañía en cuyas publicaciones el símbolo del "equipo" alternaba con el de la "familia industrial". Esta empresa realizó en 1947 un concurso entre sus empleados consistente en un ensayo acerca de las razones por las cuáles les gustaba su empleo ("My Job and Why I like it"), al que Bendix califica de "esfuerzo en el frente ideológico". De acuerdo a Alan Raucher (1987), participaron 174854 empleados, el 58,8% del universo del personal elegible para hacerlo, compitiendo por 5145 premios valuados en un total de 150000 U\$A. La idea era obtener una apreciación de los sentimientos de los empleados hacia la empresa para un estudio de relaciones industriales. La muestra fue quizás la mayor de todas las obtenidas en una encuesta de opinión de las actitudes de trabajadores. Por cierto, como señaló un representante gremial, Walter Reuther, existió un sesgo desde el inicio ya que el concurso debió llamarse "Qué me gusta o qué no me gusta de mi trabajo", para dar lugar a eventuales respuestas que contuviesen alguna crítica.

Los resultados basados en el análisis de las respuestas de los 40 mejores ensayos v del total de respuestas son consistentes entre si, revelando que los participantes a menudo hablaban favorablemente de su salario y beneficios sociales. El tema de la seguridad en el empleo también figuraba entre los más frecuentes. Otros aspectos mencionados tenían que ver con el orgullo por sus empleos, y la sensación positiva que daba la seguridad psicológica de formar parte de dicha corporación (Raucher, 1987). Peter Drucker, que formó parte del jurado, sostuvo que los resultados indicaban que los empleados, más alla de recompensas materiales, también encontraban incentivos en el sentido de la responsabilidad, el logro y la contribución al trabajo. Por cierto, a pesar de la sinceridad aparente de los ensayos, es posible que los empleados hubiesen respondido cinicamente para satisfacer a sus empleadores y a los jurados. Esto es obvio y como ciertos directivos de la GM reconocieron, tenían razones para hacerlo así. Por otra parte, la empresa repartió con anterioridad al concurso un folleto de 11 páginas que "sugeria razones específicas que podian incluir para explicar por qué les gustaba su trabajo" (Raucher, 1987:231). A pesar de ello, más del 7% de los participantes utilizaron los ensayos como medio para quejarse de sus trabajos. Debe señalarse que hubo un énfasis en los aspectos materiales, si consideramos como tales a los beneficios y a la seguridad sociales y de permanencia en el empleo, que cumplen en definitiva un fin material. Algunos participantes, de hecho, hablaron de la satisfacción que les daba el empleo en término de las actividades de placer y de consumo efectuadas fuera del mismo. Es natural que algunas respuestas hiciesen mención favorable al sentido de responsabilidad y reconocimiento del esfuerzo individual. Entre los ganadores, el tema mencionado con más frecuencia fue la oportunidad para el avance individual en la firma. Sorprendentemente, si bien los trabajadores se mostraron satisfechos con su empleo, lo cual era esperable dado el tema convocante, las menciones positivas respecto al trabajo en grupo no fueron lo más relevante, según el estudio de Raucher. Es interesante notar que, tal como señala Raucher (1987:231), "aún cuando los participantes hubiesen mentido y no revelasen sus valores internalizados y su verdadero yo, sirvieron a los fines de la GM". Como otras grandes corporaciones, la firma necesitaba el consentimiento tácito de los empleados a su disciplina, "no necesitaba sus almas". En última instancia, las respuestas indicaron que los participantes "entendieron las reglas de la corporación y aceptaron jugar con ellas".

Contemporáneamente a esta iniciativa de la General Motors, Ely Chinoy(1955) realizó una investigación de las actitudes de los trabajadores en una de las plantes de dicha empresa. Sus resultados revelaron que los trabajadores se sentian alienados y resentidos por la monotonia de su labor y la disciplina laboral. El éxito para ellos tenía menos que ver con su empleo que con el estilo de vida que llevaban fuera del mismo -algo que de alguna manera podía inferirse de ciertas respuestas al concurso- y sus sentimientos de frustración eran, de algún modo, racionalizados a través de la búsqueda de alguna significación en sus tareas o mediante la identificación con los productos que ayudaban a fabricar. De ello puede concluirse que las propuestas de Mayo, o bien no fueron implementadas correctamente, o no tuvieron el efecto deseado. Alternativamente, puede también pensarse que las satisfacciones económicas o materiales tienen un lugar más importante que el que les asignaba Mayo, o que éste no comprendió adecuadamente las motivaciones ocultas detrás de las actitudes de los trabajadores.

#### Los desarrollos posteriores a Elton Mayo

Mayo es reconocido como el iniciador de lo que se denomina la psicosociología organizacional. Entre los pioneros de esta área, deben también mencionarse los nombres de Jacob Levy Moreno y Kurt Lewin(Petit,1984). El primero de ellos es un pensador francés, radicado en los Estados Unidos en 1925, quien concibió una singular filosofía social en la cual sostenía que la liberación humana, que Marx creía iba a lograrse con la supresión del sistema capitalista de producción, requerta prestar atención a los problemas humanos que ciertos individuos enfrentaban en su desenvolvimiento social. Levy Moreno sostuvo que era necesaria una "revolución terapéutica", para salvar a todas las personas aisladas o rechazadas por una multiplicidad de causas. La "revolución" preconizada por este autor tenía por objeto liberar la espontaneidad creadora que no era utilizada en todo su potencial. Los seres humanos, sostenía, están inmersos en grupos, en los cuales se verifican relaciones básicas de atracción y repulsión. La sociometría, disciplina que creó, es el método de observación de las actividades de los grupos y a la vez una terapéutica social (Cornaton, 1972). El psicodrama, que forma parte de la sociometría, fue su aporte a la psicología clínica. En un centro de estudio, que fundó en New York, se dedicó a la

aplicación de sus teorías al análisis del comportamiento humano en grupos, actividad que gozó de bastante difusión en su época, aunque actualmente sus aportes han pasado al olvido. La representación de roles, el psicodrama y el sociodrama forman parte de su herencia (Goguelin et.al. 1974). Si bien no existe una afinidad ideológica entre Mayo y Moreno, las teorias de este último sirvieron de base a la creación de técnicas, que luego fueron utilizadas en la psicología industrial, por ejemplo, a través del estudio sociométrico multirrelacional (Tannenbaum et.al., 1971).

De acuerdo a Greenberg(1982), Moreno fue un precursor de Kurt Lewin, en lo que hace al desarrollo de los diagramas situacionales de la dinámica de grupo. Lewin abordó las relaciones sociales, utilizando el lenguaje de la física, con términos como fuerza y valencia. La conducta individual o grupal se inscribe dentro de un campo determinado y debe entenderse como una función de la relación dinámica entre los individuos y el ambiente, según este autor. Para Cornaton (1972:84), Lewin y Moreno comparten un objetivo consistente en la idea de "asociar una terapéutica psicosocial a la investigación científica". Los trabajos de Lewin dieron lugar a dos corrientes principales. Una está representada por el grupo de investigación de la Universidad de Michigan y la otra se desarrolló en los National Training Laboratories, donde surgió en 1947 un nuevo método de formación en relaciones humanas: el training-group. Deben mencionarse especialmente los estudios relacionados con la noción de liderazgo, efectuados por Lippit v White, bajo la dirección del propio Lewin en 1938-39, en los cuales se estableció una tipología que aún hoy es divulgada en los libros de texto sobre administración, distinguiéndose entre tres estilos de liderazgo : el permisivo o laissez-faire, el democrático y el autoritario. 11 Los trabajos de Lewin y sus seguidores no sólo se ocuparon del estudio de los grupos sino del cambio organizacional, por lo que Petit(1984) los considera originadores, de modo indirecto, de la corriente que habitualmente se designa como Desarrollo Organizacional.

Ciertas temáticas planteadas por los estudio de Elton Mayo y sus discipulos de la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Harvard fueron un punto de partida para muchos temas relacionados con la problemática de la organización informal. 12 El de la motivación humana es uno de ellos. La crítica de la escuela de relaciones humanas al concepto del interés económico como dominante en la determinación de la conducta llevó a otros investigadores a concebir teorias alternativas de la motivación humana, teniendo en cuenta que si bien Mayo introdujo el tema no ofreció una formulación teórica acabada. Una de las más difundidas teorias de la motivación, que supone a su vez una teoría de las necesidades humanas, es la de Abraham Maslow, que data de la década del cuarenta. Este autor concibió una jerarquía

<sup>11</sup> El estudio de la temática del liderazgo constituye una de las vetas más importantes de investigación en psicosociología de la organizaciones. Básicamente, los objetivos subyacente consistían en determinar qué diferencia a un líder de sus subordinados, a los efectos de utilizar este conocimiento en favor de la dirección para seleccionar eficazmente líderes, y establecer qué estilo de liderazgo es más favorable a la productividad del grupo. Un desarrollo histórico de la literatura al respecto es efectuado por Yago(1982). Yukl (1981) efectúa una revisión aun más exhaustiva.

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> El estudio del grupo primario en la actividad económica es, según Smelser (1968), en gran medida un producto americano. La mayor parte de la innovación en teoría y las investigaciones empíricas, sostiene, fueron realizadas por académicos estadounidenses.

que va desde las necesidades básicas, que hacen a la reproducción fisiológica del organismo (comer, dormir), hasta las más elevadas que tienen que ver con la autorrealización del individuo, pasando por una serie de necesidades intermedias que incluyen aquellas que se refieren a la aceptación social, el respeto, la pertenencia a un grupo, etc. Maslow consideró también la posibilidad de que esta jerarquia no fuese la misma para todos los individuos. Las organizaciones, pensaba, debían preocuparse por lograr que las más nobles necesidades de sus empleados pudiesen ser cumplidas, adaptando sus procedimientos y estructuras a tal fin, en la medida de lo posible.

A fines de la década del cincuenta, Herzberg ofreció otra teoría, más sofisticada, que también fue objeto de gran difusión entre los administradores de recursos humanos. Se trataba de la teoría de los dos factores. En concreto, postulaba la existencia de factores extrinsecos, referidos al contexto en el cual se ejecuta la tarea laboral y que comprenden tanto aspectos ambientales como aquellos que se relacionan con la calidad de las relaciones humanas en el grupo de trabajo. Cuando el nivel de adecuación de los mismos descendía de un cierto umbral, podía hablarse de insatisfacción, mientras que si éste era muy alto simplemente la insatisfacción desaparecia (debía pensarse en el concepto de noinsatisfacción). Además de ellos, la teoría consideraba la existencia de factores intrínsecos que se refieren a la satisfacción que despierta el tipo de trabajo que se está realizando. En tales aspectos correspondía hablar de satisfacción contra no satisfacción. Dado que Herzberg consideró a estos factores como los de mayor importancia, era lógico pensar que su teoría conducta a la necesidad de revisar el diseño de los puestos laborales con el objeto de brindar mayor satisfacción a los empleados. Las técnicas de job enrichment reconocen este antecedente.

Como señalaron Carey(1967) y Franke y Kaul(1978), los experimentos de Hawthorne plantearon por primera vez la problemática de la relación entre satisfacción en el trabajo y productividad. A partir de entonces fueron muchas las investigaciones realizadas con el objeto de verificar la validez de esta proposición. Guiot (1985) también advierte esto, al señalar que inicialmente "suscitó grandes esperanzas una creencia popular: se pensaba que los trabajadores satisfechos tenderían a trabajar más". Debe, no obstante, advertirse que esto es inexacto a la luz de la evidencia empírica, "los experimentos han demostrado que los altos niveles de satisfacción no generan necesariamente rendimientos superiores"(Guiot, 1985:171). Similares apreciaciones fueron efectuados por Carey(1967) y Franke y Kaul(1978). Victor Vroom concluyó, luego de un análisis de varios estudios al respecto, que no existe una correlación clara entre satisfacción laboral y performance en el trabajo, señalando que "la correlación entre estas variables varia en un rango extremadamente grande y la correlación media de 0,14 tiene poca importancia teórica o práctica"(Vroom: 1968, 183). Katzell et.al. (1975) apuntan con referencia a la pretensión que vincula mayor productividad con aquellos empleos que han sido rediseñados a través de planes de job enlargement o job enrichment que la evidencia en que se apoya es, "en el mejor de los casos, difusa". Neff(1972:37) tiene una opinión menos lapidaria, pero no obstante ello reconoce que la evidencia es ambigua, lo cual atenuó "en medida considerable el entusiasmo inicial". Recientemente, Staw v Barsade(1993), en una evaluación retrospectiva de los resultados obtenidos en las investigaciones de los últimos años, aseguraron que el tema de la relación entre

satisfacción laboral y productividad debe desaparecer de la agenda, ya que la vinculación entre ambas variables no pudo ser demostrada.

Otra de las lineas de investigación generadas a partir de los experimentos de Hawthorne es la que se refiere a la situación laboral como un triángulo de relaciones sociales, que incluye al trabajador, su grupo y el puesto de trabajo (Neff, 1972). El éxito o fracaso de un trabajador ya no es percibido como dependiendo de su rendimiento, sino también de su desempeño en el grupo de trabajo. Esto condujo a la psicología laboral a desarrollar una serie de técnicas orientadas a detectar la personalidad de los individuos para evaluar su ajuste a la situación laboral.<sup>13</sup> En definitiva, las organizaciones y las relaciones sociales que se producen en su ámbito se convirtieron en un objeto privilegiado de análisis e investigación. Collins (1981) cree que constituyen una de las áreas más avanzadas y mejor estudiadas de las ciencias sociales. El movimiento de las relaciones humanas se asocia al surgimiento "de una disciplina integrada de las ciencias de la conducta (sea cual fuere su nombre)" (Tannembaun et.al., 1971). Si bien es posible detectar su inicio (Elton Mayo), no puede con facilidad establecerse el momento en que entró en decadencia, dado que si bien el grupo original de la Harvard Business School perdió el monopolio en esta área, los "descubrimientos" iniciales generaron como vimos un interés en el factor humano y la organización informal, que desde entonces no se detuvo. Esto marca una diferencia con el taylorismo, que si bien ejerció influencia indirecta sobre el desarrollo ulterior, entró en un progresivo descrédito merced precisamente a su reemplazo por esta nueva ideología. Barley y Kunda(1992) opinan que a mediados de la década del cincuenta se produjo un punto de inflexión en el dominio de este énfasis particular en las ideologías gerenciales. Esto es, en parte, correcto pues las relaciones humanas dejaron de ser la novedad. No obstante, en 1960 se produce lo que constituye, en mi opinión, el último "aporte" ideológico de este movimiento y que está representado por una nueva visión del concepto del empleado. Me refiero a la distinción entre dos enfoques de la naturaleza del trabajador; la teoría X y la Teoría Y de Mc. Gregor(1970).

Para este autor, "muchos de nuestros intentos por controlar la conducta humana violan directamente la naturaleza del hombre en lugar de representar adaptaciones selectivas. Consisten en procurar que la gente se comporte como nosotros queremos , sin atender a las leyes de la naturaleza" (Mc.Gregor,1970:20). La Teoria X es la visión del trabajador sustentada por la mayoría de los empresarios, sostuvo Mc. Gregor. La caracterización que hizo de la misma remite a la descripción de Bendix de la concepción del trabajador dominante en el siglo pasado y esto no es de extrañar, ya que el clásico trabajo de Bendix (1966) es una de las escasas fuentes bibliográficas de Mc. Gregor. Los supuestos de la teoria X sostienen que el trabajador es por naturaleza pasivo e indolente, la estrategia que utiliza la administración para controlarlo es la "del látigo y la zanahoria", a la que denominó "administración por dirección y control". En oposición a esta concepción errónea, Mc Gregor introdujo otro conjunto de supuestos, argumentando que la gente no es pasiva por naturaleza, sino que en última instancia su pasividad es un reflejo de un proceso de adaptación al estilo de dirección impuesto por la administración

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> Véase, por ejemplo, Miner (1977).

empresaria. A los individuos les gusta el trabajo y están dispuestos a realizarlo si se crean las condiciones básicas, que permitan aflorar esta tendencia natural. Ello puede lograrse a través de lo que llamó "administración por integración y autocontrol". La teoria Y, explicó Mc. Gregor, da por sentado que el individuo ejercerá su propia dirección y control en el logro de los objetivos organizacionales, en la medida en que se comprometa con dichos objetivos. La solución es dar al trabajador participación en la fijación de objetivos e implementar un adecuado sistema de MBO (Management by Objectives). <sup>14</sup> No obstante, debe reconocerse que la Dirección por Objetivos fue una idea anterior de Peter Drucker, a quien Barley y Kunda (1992) no ubican en modo alguno dentro de la escuela de las relaciones humanas <sup>15</sup>

Mc. Gregor afirmó que las interpretaciones iniciales de la escuela de las relaciones humanas eran ingenuas y simples, pues "no hay relación directa entre la satisfacción del empleado y su rendimiento" (Mc.Gregor,1970:50). Es importante comprender que la "democracia industrial" no puede consistir "en permitir a todo el mundo que tome decisiones en cualquier terreno, que la salud industrial no se produce automáticamente con la eliminación del descontento, del desacuerdo y hasta de los conflictos declarados" (Mc. Gregor, 1970:56). Sólo unos pocos teóricos de las relaciones humanas hubiesen efectuado proposiciones de este estilo. Sin embargo, el analisis de la ideología de Mc. Gregor permite apreciar que, más allá de su preocupación por no parecer ingenuo, manifestó una adhesión total al pensamiento de Mayo. Especialmente cuando criticó a Whyte(1956), quien afirmó que los grupos agobiaban al individuo. Al respecto, señaló que la tesis de este autor, sosteniendo que se ha dado una exagerada importancia a los fenómenos de grupo en detrimento de los individuos, "está equivocada de medio a medio" (Mc. Gregor, 1970:223). Sorprendentemente, Mc. Gregor opinó que el estudio de la dinámica de grupo fue recibido con hostilidad, sin brindar ningún tipo de evidencia. Luego destacó que detrás de las críticas a las relaciones humanas, "suele haber una actitud psicológica profunda de adhesión a la teoria X: la administración por dirección y control corre peligro con un buen funcionamiento de grupo" (Mc. Gregor, 1970:232). En definitiva, su mensaje es muy claro y en un todo consistente con la ideología de las relaciones humanas: "los estilos volverán y pasarán de moda. Pero el hecho fundamental de la capacidad del hombre para colaborar con sus semejantes en grupo compacto seguirá en pie por encima de las rachas de la moda y un día será reconocido por todos" (Mc. Gregor, 1970:234). Su teoría Y es, en verdad, sólo una versión popular de los desarrollos del movimiento de las Relaciones Humanas, a los

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> El Scanlon Plan es a menudo citado como una aplicación práctica de los supuestos de la teoría Y. Incluso puede afirmarse que la teoría Y deriva de los trabajos realizados en el MIT por Joe Scanlon, con quien colaboró Mc. Gregor. Este plan incluye un sistema de participación y un sistema de incentivos económicos. Se trata de favorecer la participación de los trabajadores y de que se sientan responsables por el resultado de su trabajo y la contribución de éste a la firma. Una descripción de algunas experiencias que abarcó el llamado Scanlon Plan es efectuada por Frost et.al. (1974).

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> Drucker se sorprende de que Mc.Gregor no le haya dado el crédito adecuado por la paternidad del MBO (Tarrant, 1976), aunque este autor consideró que la versión druckeriana estaba todavía influenciada por los supuestos de la teoría X. En la práctica y pese a sus buenas intenciones, la Dirección por Objetivos (MBO) y los procesos de evaluación de performance a menudo sirvieron como "un instrumento de presión de la dirección", sostiene Levinson (1975).

cuales sintetiza en una nueva concepción del trabajador, que adecuadamente utilizada, argumentó, tendría por resultado una mejora en la productividad.

# La significación de la ideología de las relaciones humanas

Esta ideología desplazó el interés de la dirección de la racionalización de los procesos fabriles a la dinámica grupal que tiene lugar dentro de las organizaciones. Cuando Elton Mayo comenzó sus estudios en la Western Electric ya existia un clima favorable al énfasis sociológico, como señalé anteriormente. De hecho, existen investigaciones empíricas acerca de la psicología del liderazgo que datan de 1904 (Insko y Schopler, 1980) y no deben olvidarse las recomendaciones de Gantt respecto a una mayor colaboración entre psicólogos e ingenieros. ni los trabajos pioneros de Munsterberg. Pero hay un consenso generalizado referido al papel central de Mayo, indiscutido creador de la escuela de relaciones humanas, como precursor principal de la psicosociología organizacional. Es cierto que posteriormente su enfoque fue calificado de ingenuo (Hermida, 1979; O'Shaugnessy, 1976), pero esto no impidió que la ideología gerencial que iniciara no fuese aceptada ni proseguidas las lineas de investigación que abrió con sus estudios.

Los objetivos perseguidos por Mayo aparecían, según Cornaton(1972), bastante claros: ayudar a las empresas a solucionar sus problemas de personal. Su preocupación por reducir las tensiones sociales en forma inmediata, fue lo que justificó, de acuerdo al citado autor, que muchos de sus críticos lo acusaran de intentar reforzar el sistema capitalista; algo que en definitiva es correcto, pues en ningún momento habló del conflicto social como manifestación de la estructura de relaciones de dominación emergentes del orden económico, sino que trató de solucionar los problemas dentro del marco mismo del orden existente, en procura de armonizar las relaciones entre dirección y trabajadores, a partir del restablecimiento de las relaciones de cooperación humana. De una manera u otra, esto es precisamente lo que procuraron sus continuadores. La preocupación de los directivos por los problemas de su personal y por la correcta integración de los trabajadores entre sí y con la organización constituyó la agenda principal en las décadas del cuarenta y el cincuenta. La dirección mostró así un rostro más humanizado, que poco tenia que ver con el darwinismo social del siglo XIX, ni con el racionalismo asociado al nombre de Frederick Taylor. Esta actitud, empero, era ciertamente interesada, como parece confesarlo John Perry (1961:6), un consultor en relaciones humanas, quien afirma que en los discursos de los hombres de negocios es frecuente referirse a las relaciones humanas en términos de "dirección esclarecida" y "humanitarismo", aunque en realidad el objetivo que persiguen es más pragmático e interesado, va "que todo ello ha probado ser también un negocio sumamente bueno". En tal sentido, esta afirmación es absolutamente similar a la recomendación de Robert Owen, asegurando que el tratamiento humanitario al personal involucraba para el capitalista una ventaja lucrativa.

Según Erich Fromm, las relaciones humanas se originan en "un deseo de comprender y manejar al empleado". Observó, además, que "los psicólogos hacen por el aspecto mental y emocional del trabajador, lo mismo que hizo Taylor para lograr la racionalidad del trabajo fisico" (Fromm, 1967:88). "Las llamadas "relaciones humanas" prosigue- son las más inhumanas porque son relaciones "cosificadas" y alienadas" (Fromm, 1967:88). Si bien sus críticas están un poco subidas de tono, es cierto que esta ideología y las prácticas que se adoptan a partir de ella contribuyen al proceso de control normativo. La membresia en un grupo puede utilizarse y de hecho se utiliza como una herramienta de control (Brown, 1984). La ideología de las relaciones humanas impulsó desarrollos de entrenamiento para el liderazgo y para aumentar las capacidades interpersonales de los managers en todos los niveles, bajo el supuesto de que asegurar el consentimiento de los empleados, era la única forma de lograr una organización saludable y productiva (Barley y Kunda, 1992).

De acuerdo a Daniel Bell, dos son las lecciones que deben extraerse del movimiento de relaciones humanas. En primer lugar, "en el evidente interés en el entendimiento, la comunicación y la participación, descubrimos un cambio en la perspectiva de la dirección, paralelo al que ocurre en la cultura en general, de la autoridad a la manipulación como una forma de ejercitar la dominación" (Bell, 1988:251). "Los fines de la empresa -continuó- son los mismos, pero los métodos han cambiado, y las viejas formas de coerción manifiesta son reemplazadas por la persuasión psicológica" (Bell, 1988:251). Las órdenes brutales del capataz, argumentó, se convierten ahora en las "sugerencias" de un supervisor entrenado en relaciones humanas. El segundo punto consiste en que el enfoque de esta ideología se ha convertido en un sustituto para pensar en el trabajo mismo. Las satisfacciones se obtienen en áreas extralaborales: en el grupo y en los momentos de esparcimiento. "De esta manera, los problemas del trabajos son proyectados hacia afuera y arropados en una envoltura psicológica", en su opinión (Bell, 1988.251). En respuesta a estas afirmaciones, cabe señalar que este enfasis no es común a todos los representantes de las relaciones humanas. Herzberg, por ejemplo, considera que el auténtico concepto de satisfacción se vincula a los factores intrinsecos de la tarea laboral propiamente dicha. Por otra parte, en lo que se refiere a la "coerción abierta", debo recordar que la ideología del mejoramiento industrial de la que me ocupé en el capítulo dos también tenía elementos de control normativo. De hecho, en muchos aspectos la retórica de ambas ideologías es similar (Barley y Kunda, 1992). Ambas asimilan una organización efectiva a un colectivo cohesionado y consideran el conflicto entre dirección y trabajadores como una manifestación patológica. 16 Hecha esta salvedad, creo que el planteo de Bell acerca de la ideología de las relaciones humanas es correcto. Muchos sociólogos, aseveró Bell, tienen de sí mismos una imagen de "ingenieros humanos", que tratan de ajustar el hombre a la organización, del mismo modo que los tayloristas trataban de "ajustar" los procesos industriales en pro de la eficiencia. Esta idea es compartida por Waring(1991), para quien las técnicas originadas en el movimiento de relaciones humanas constituyen paradójicamente una nueva ola de "intervención ingenieril".

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> No obstante, mientras que los defensores de esta última procuraban socializar al trabajador a través de las comunidades en que vivía, integrando actividades extralaborales a las empresas, los partidarios de las "relaciones humanas" tenían por objetivo convertir a la misma firma en un colectivo cohesionado, trabajando con los sentimientos de los empleados en las relaciones que efectuaban entre si dentro del grupo laboral.

La ideología de las relaciones humanas está asociada a la gran empresa, que surgió a fines del siglo XIX, se consolidó a principios de siglo en la época del taylorismo y de técnicas como la forma divisional ideada por Alfred Sloan, y se generalizó luego de los años veinte, época en que aparece perfectamente definido el proceso de burocratización de las organizaciones, claramente anunciado por Max Weber. significativo, y en modo alguno un accidente, que la gran difusión de los enfoques de relaciones humanas fuera coincidente con la transformación de la sociedad americana en una "sociedad organizacional", advierte Guerreiro Ramos (1981). C. Wright Mills (1973) interpretó sagazmente el impacto de esta transformación ideológica y su correlato en las prácticas administrativas de la empresa burocrática. El siglo XIX estaba caracterizado, según este autor, por un sistema explícito de autoridad: "la víctima tenía conciencia de que estaba siendo victimada: la miseria y el descontento del que carecia de poder eran explicitos" (Mills, 1973:148). En el siglo XX, en cambio, "la manipulación sustituye a la autoridad". Se produce un proceso que determina un movimiento del autoritarismo a la manipulación, "el poder cambia desde lo visible a lo invisible, de lo conocido a lo anónimo"; y además, "con la elevación del nivel material la explotación se hace menos material v más psicológica" (Mills 1973:150). La dominación se expresa a partir de la "ingeniería del consentimiento", donde la manipulación impersonal ejerce una influencia más insidiosa que la coerción, debido a que se mantiene oculta; "no se puede localizar al enemigo ni declararle la guerra" (Mills,1973:150). La perspectiva de Mills, quizas un tanto conspiracionista, pone de manifiesto la sutilización del control de la clase dominante, que admite una nueva forma en la construcción de un consentimiento de los trabajadores, a partir de una manipulación de sus sentimientos y actitudes, en la era de lo que denominó "la moral de los robots felices".

Surge entre la élite dirigente la necesidad de obtener una base legitimante para el poder que detenta, ya que en opinión de Mills los portavoces de los empresarios se consideran a si mismos como "una pequeña isla en un mar politicamente hostil de empleados desposeidos" (Mills, 1973:299). Se verifica un andar a tientas en procura de "símbolos de defensa". Al respecto, entendió Mills, "los estudios de las relaciones humanas en la industria son una parte ideológica de ese andar a tientas" (Mills, 1973:299). El interés de los directores en dichos estudios obedecía a su expectativa de reducir costos, aflojar tensiones en las fábricas o encontrar "nuevos símbolos para justificar el concentrado poder que ejercen en la sociedad moderna" (Mills,1973:299). La apreciación de Mills sobre el impacto de las relaciones humanas es muy clara: "la nueva (social) dirección científica comienza precisamente donde Taylor cesó o fue incompleto; los estudiantes de relaciones humanas en la industria no han estudiado la iluminación y limpieza de los retretes, sino los contactos sociales y la buena moral. Porque en la medida en que los factores humanos están implicados en la producción eficaz y normal, la demiurgia directiva debe controlarlos. Así, en la fábrica y en la oficina, el mundo que debe ser dirigido incluye cada vez más la situación social, los asuntos humanos y la personalidad del hombre como trabajador" (Mills, 1973: 298). La ética protestante del trabajo ya no tiene vigencia, en su reemplazo la dirección procura elevar la "moral" de sus empleados, creando entusiasmo por el trabajo. Un esfuerzo que, según Mills(1973:298), "refleja la infeliz desgana de los empleados a trabajar espontáneamente en sus rutinarias

tareas". <sup>17</sup> En estrecha asociación con el movimiento de las relaciones humanas, surgió lo que Mills denominó "el mercado de la personalidad": "con insinceridad anónima, la persona éxito convierte en instrumento ргоріо personalidad" (Mills, 1973:239). De acuerdo a este autor, "los patronos, una y otra vez, exigen la selección de hombres con personalidad" (Mills, 1973:243). La literatura sobre personal consideraba como más relevantes aquellos rasgos que indicaban la capacidad para convencer a la gente y para trabajar en forma cooperativa con otros, la capacidad para entrevistarse, la facilidad de palabra y un aspecto atractivo (Mills, 1973). Los nuevos estilos se difundian por las "escuelas del encanto y el éxito" y "por la literatura que más vende" (Mills, 1973: 244). 18 Las exigencias de este mercado de la personalidad se extendían más allá del ámbito de las relaciones públicas y tendían a difundirse como un estilo de vida. David Riesman también expresó ideas similares, al sostener que "en grado creciente la personalidad ya no se define por sus realizaciones productivas sino por su papel en un sistema de "amistad"". Del mismo modo que "el individuo aislado, o el prodigio de rapidez, se castiga y excluye del equipo laboral en el taller, el lobo solitario se segrega de la dirección". (Riesman, 1974:170).Los expertos en relaciones humanas tienden a buscar la "personalidad dirigida por otros", que es aparentemente más necesaria para los empleos que otro tipo de cualidades en este contexto. Riesman no afirmó que la sociedad de su época "produce" individuos que son "other-directed", pero sefialó que eran "muy solicitados en una economía cada vez más monopolista y administrativa" (Riesman, 1974.176). De acuerdo a él, "lo que importa para el individuo en la economía actual es menos su capacidad para producir que su capacidad para ser miembro de un equipo"(Riesman 1974:416), por cuanto el "éxito profesional o en los negocios depende ahora mucho más que nunca de trabajar en un equipo con vastas redes de personal" (Riesman, 1974:417).

La necesidad de una personalidad adaptativa y apta para "las relaciones humanas" es lo que aparece como más acuciante en una sociedad en que se verifica la aparición de una tendencia hacia lo que David Riesman(1974) denominó "grupismo", "que es probablemente más poderoso en Estados Unidos, donde la gente parece más preocupada por los problemas de la participación y pertenencia grupal" (Riesman, 1974:47). Esto es también lo que sostuvo William H. Whyte, en su clásico "The Organization Man", al referirse a la nueva "ética social", a la que definió como el cuerpo de pensamiento que procura dotar de legitimidad moral a las presiones de la sociedad sobre el individuo. Esta nueva "ética", que se ha convertido en dominante, tiene tres proposiciones principales: la idea del grupo como fuente de creatividad, la afirmación respecto a que los individuos tienen una necesidad fundamental de "pertenencia", y que la aplicación de la ciencia puede ayudar a satisfacer esta necesidad. El avance de la ética social, afirmó Ruitenbeck(1967), ha sido más importante en los Estados Unidos donde,

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> Mills duda respecto a la corrección metodológica de las investigaciones cuyos resultados revelan que no existe una apreciable y difundida insatisfacción laboral en los trabajadores estadounidenses.

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> La literatura del éxito es, sin embargo, anterior a la escuela de relaciones humanas. La obra de Dale Carnegie es un ejemplo de esta temática. El texto clásico de este autor es "Public Speaking and Influencing Men in Business", escrito en 1926 y usado como "texto oficial" por organizaciones como la New York Telephone Company y otras. En 1936 se publicó una nueva edición de ese libro, bajo el título: "Cómo ganar amigos e influir sobre los demás", que vendió millones de ejemplares.

debería añadirse, surgió también la ideología de las relaciones humanas. La expresión del grupismo fue estudiada por Whyte(1967) no sólo en las empresas, sino en su análisis de la vida social en un barrio suburbano, en el cual comprobó que la adaptabilidad se había convertido en un valor esencial, compartido por todos. Para los habitantes del suburbio, "la principal tarea de la escuela es enseñar a la gente a convivir con los demás" (Whyte, 1967:57), un pensamiento con el cual habria estado absolutamente de acuerdo Elton Mayo. Un punto similar fue señalado por un representante de la Iglesia Protestante Unificada del suburbio, quien "sostenía que, como función social de la iglesia, era más importante la unión de los individuos que la teología" (Whyte,1967:58). Para Whyte las transformaciones en las empresas fueron posibilitadas por la decadencia de la Etica Protestante, que no obstante mantenía su vigor en lo que respecta al valor asignado al "carácter sagrado de la propiedad" y la competencia. La primacía ideológica del grupo sobre el individuo marcó un quiebre en el predominio de dicha ética. Las organizaciones se convirtieron en un aspecto central en la vida de las personas. Esto les asigno "un tremendo poder sobre el individuo porque, para su beneficio o perjuicio, la lealtad hacia la organización ha reemplazado en gran parte a las antiguas lealtades hacia la familia y la comunidad" (Whyte, 1967:46). La transición hacia la nueva ética que debió enfrentar el "hombre organización" de los años cuarenta y cincuenta, no obstante, no resultó muy clara. El proceso no estaba totalmente acabado y existía cierto grado de confusión. Algunos "hombres organización" hablaban como si se guiaran con la moral de sus padres, acota Whyte, aunque la antigua moral ya no se adecuaba más a las nuevas condiciones de la vida social.

La vinculación entre los procesos ideológicos, socioculturales y económicos es ciertamente compleja, pero es indudable que existe una coincidencia entre la preponderancia de la ideología de las relaciones humanas, el surgimiento del grupismo, y la consolidación de la empresa burocrática. En lo que se refiere a la eventual ruptura entre la administración científica y la ideología iniciada por Mayo, debe notarse que existen elementos comunes, que son pasados por alto por los teóricos en su afán por poner de manifiesto las discontinuidades. En primer lugar, debo mencionar el tema recurrente de la cooperación. Una vez más este argumento figura en forma conspicua en una ideología gerencial. Para Mayo debia reconstituirse el espiritu de cooperación, aunque a diferencia de Taylor no apelaba al espíritu racional de obreros y empresarios, sino que confió en el surgimiento de una nueva élite, capaz de asegurar el consenso grupal. El rol de la ciencia era, asimismo, central en Mayo, como lo fue en Taylor, aunque se tratara de las ciencias sociales, que no se encontraban en un grado suficientemente avanzado de desarrollo y cuya educación en las universidades dejaba mucho que desear, a juzgar por su exposición critica en "The Social Problems of an Industrial Civilization". Como Taylor en su momento. Mayo tuvo un exito importante en promover hombres educados en su disciplina a posiciones de liderazgo. De hecho, se puede afirmar que el interés de los empresarios y managers en los "problemas humanos", debido precisamente al éxito de esta ideología, hizo mucho por promover el desarrollo de las ciencias sociales, a través de la financiación de proyectos y centros de investigación, con el impacto en la formación de nuevos recursos académicos que ello involucró.

De acuerdo a Barley y Kunda(1992), las disciplinas del comportamiento organizacional y las relaciones industriales deben su impulso a la escuela de las relaciones humanas. La influencia de esta ideología decayó progresivamente, aunque nunca desapareció por completo. Incluso algunos aportes de dicha escuela no pudieron ser desconocidos por el enfoque que le siguió. Si el gran descubrimiento de Mayo consistió en sugerir la importancia del elemento humano en las organizaciones, debe notarse que es casi una perogrullada, ya que la interacción de un grupo de seres humanos, durante períodos prolongados de tiempo y en un mismo local físico, circunstancias que se verifican en las organizaciones, necesariamente debe ser tenida en cuenta en relación con el resultado que surge a partir de dicha interacción laboral. Esto es algo que no pudo ser ignorado por los enfoques que se desarrollaron posteriormente. El nuevo énfasis estaria dado por un desplazamiento de óptica desde los procesos grupales, que previamente habían desplazado como "novedad" a los técnico-productivos, hacía procesos más globales, focalizados en la organización como un todo(Oszlak,1984). Barley y Kunda incluyen bajo la denominación genérica de racionalismo sistémico a una serie de enfoques que comparten esta orientación. Bolman y Deal(1989) hablan del marco de referencia estructuralista y de sistemas racionales para referirse básicamente al mismo grupo de teóricos de la administración. Por su parte, Petit(1984) hace referencia a las teorías de la organización como sistema abierto y del agente complejo y autónomo como la más reciente concepción ideológica del hombre y la organización, lo que indica que existe cierto consenso respecto a la ideología gerencial que desplazó a las "relaciones humanas" del foco de interés de la teoría administrativa.

#### CAPITULO V

#### EL RACIONALISMO SISTEMICO

A partir de fines de la década del cincuenta y principios de la década del sesenta, la ideología de las relaciones humanas deja de predominar. No es más una novedad. La importancia de la dimensión informal en las organizaciones queda va establecida como un hecho. Peter Blau, a quien se considera dentro de la tradición weberiana, confirma esto al destacar que las interacciones sociales y actividades que se desarrollan dentro de una organización "nunca corresponden perfectamente prescripciones oficiales" (Blau, 1968:56) y los desvios respecto al "patrón oficial" son lo que hace de interés científico a las organizaciones, pues de lo contrario bastaría con leer los manuales de procedimientos y los organigramas para saber qué es lo que debería pasar exactamente. No obstante, la aproximación científica al estudio de las organizaciones no necesariamente debia pasar por el enfoque de las relaciones humanas. De hecho, autores como Merton y Selznick realizaron interesantes estudios durante los años cuarenta desde una perspectiva sociológica distintiva: el modelo weberiano de burocracia, al que contribuyeron a enriquecer. La dimensión formal seria objeto de creciente atención, especialmente en aquellos aspectos que se refieren a la toma de decisiones apropiadas por parte del elemento directivo y al diseño estructural de los organizaciones, a partir de varios enfoques, en particular la llamada "teoria de la organización", la investigación operativa o "management science", y la teoría de la contingencia. La teoría de los sistemas, de corte interdisciplinario, tendría influencia en diverso grado en todas ellas y dejaría también su sello en el lenguaje de la administración. En las próximas secciones, me ocuparé de este conjunto de enfoques que dan forma a una nueva ideología gerencial, que Barley y Kunda denominan "racionalismo sistémico" y que se extiende hasta aproximadamente la década del ochenta.

# El nacimiento de la investigación operativa

De acuerdo a Emshoff(1971), la ciencia de los sistemas nació durante la Segunda Guerra Mundial en Gran Bretaña, cuando en 1940 el profesor P.M.S.Blackett, premio Nobel de Física, fue contratado por el ejército británico para liderar un grupo de hombres de ciencia con el objeto de resolver los problemas complejos que este enfrentaba. Debido a que el grupo estaba conformado por expertos dedicados a investigar problemas operativos, fue denominado "unidad de investigación operativa", de donde surge el nombre de la disciplina que utiliza modelos matemáticos para resolver diversos tipos de problemas. La aplicación de este enfoque impresionó a los militares porque podía ser utilizado en cuestiones de diversa indole, que sin embargo compartían características estructurales comunes. Luego de la guerra, se formaron grupos de investigación operativa

tanto en el Reino Unido como en los Estados Unidos, con el objetivo de transferir las técnicas desarrolladas con éxito en el ámbito militar al campo de las decisiones gerenciales. Durante esa época, se produjo una expansión industrial masiva y los procesos de toma de decisiones se enfrentaron con una creciente complejidad. Esto se combinó con el surgimiento de nuevas tecnologías y de presiones económicas y sociales "para aumentar la precisión en la toma de decisiones y su implementación" (Markland, 1983:5). La aparición del ordenador digital en el mismo período de posguerra facilitó el desarrollo de la investigación operativa, conocida también como "management science". A partir de entonces, el interés por esta área del conocimiento creció: se formaron diversas sociedades profesionales, se establecieron cursos universitarios en la materia y aparecieron los primeros journals, que coadyuvaron a la rápida difusión de las investigaciones realizadas.

La programación lineal y no lineal, la aplicación de modelos estocásticos de simulación, el análisis de redes, la teoría de las colas y otros aspectos de la investigación operativa fueron rápidamente utilizados en la solución de problemas organizacionales. Algunos autores como Stout(1980) opinan que la investigación operativa es una disciplina que puede entenderse como la versión moderna de la "administración científica". Barley y Kunda (1992) sostienen que los métodos del camino crítico y el PERT son descendientes directos de los diagramas de Gantt. El advenimiento de esta disciplina permitió que un grupo de técnicos desembarcara con un nuevo enfoque y su respectivo lenguaje en las grandes organizaciones públicas y privadas. La importancia de la utilización de las técnicas cuantitativas, propugnadas por la investigación operativa, no reside únicamente en el área de la resolución de problemas, considera Hayes(1975), sino en la modificación del modo en que los directores entienden y analizan los mismos; cómo los encaran, cómo se comunican con otros acerca de ellos y cómo obtienen información pertinente para enfrentarlos. Las técnicas cuantitativas, continúa el citado autor, brindan dramáticos cambios de perspectiva para el pensamiento gerencial en aspectos como el control administrativo, la evaluación de información y la motivación de los ejecutivos. Es dificil precisar el real impacto en los mismos, pero lo que sí debe señalarse es que el cambio en la currícula académica que se produjo por aquellos años (Barley y Kunda, 1992), con un mayor énfasis en los aspectos cuantitativos y en el análisis de datos con miras a la toma de decisiones, brindó una nueva y definida orientación en la élite gerencial, que revirtió la vieja preocupación de Mayo por los aspectos humanos en detrimento de los técnicos. El interés por la corrección de las decisiones gerenciales (sea a partir de modelos que procuren una decisión optimizadora o meramente "satisfactoria") fue también el resultado de la difusión y relevancia de la escuela de la "teoria de la organización", algunos de cuyos aspectos procuraré sintetizar en la próxima sección.

# El surgimiento de la "teoría de la organización": Barnard, Simon y March

En 1938 se publicó el libro "The Functions of the Executive" de Chester Barnard, que puede considerarse el punto de partida de la llamada "teoría de la organización". La influencia de Barnard en Simon fue muy importante y el propio Simon(1992) señaló que

el libro de Barnard resulta todavia tan acertado hoy como cuando fue escrito. Barnard definio la organización como un sistema de cooperación, destacando que el mismo "requiere un objetivo, un propósito, un designio" (Barnard, 1959:64). Su interés por los objetivos organizacionales y los procesos cognitivos del los miembros dirigentes de la organización es lo que lo vincula con teóricos posteriores, que hicieron de la dinámica de la toma de decisiones un aspecto central de la administración. La noción de "racionalidad limitada" de Simon está de algún modo presente en estado embrionario en Barnard, quien escribió que "la facultad de elección es, sin embargo, limitada", ya que "se paraliza en el ser humano cuando es muy amplio el número de oportunidades iguales" (Barnard, 1959:33). Así, es menester reducir el número de alternativas posibles, acotó, añadiendo que descubrir la razón por la cual algo no debería hacerse era un método muy común para decidir qué es lo que efectivamente debia hacerse. En su libro, Barnard introdujo algunas nociones sobre una teoria del comportamiento, que no voy a comentar en detalle, pero si me interesa destacar su concepción respecto a que "una organización es un campo de "fuerzas" personales exactamente igual que un campo electromagnético lo es de fuerzas eléctricas o magnéticas" (Barnard, 1959:96), por cuanto es posible establecer aqui un paralelismo con Kurt Lewin. No obstante, las similitudes en el uso del lenguaje de una ciencia "modelo" como la física terminan aqui, ya que Barnard avanzo por otro camino. El sistema, al que llamamos organización, dijo Barnard, está "compuesto de actividades de seres humanos" (Barnard, 1959:97). Este conjunto de actividades tiene un carácter sistémico porque están coordinadas entre sí. Este es el motivo por el cual sus aspectos significativos no son personales, ya que están determinadas por el sistema en lo que se refiere a sus características propias. La importancia de Barnard como precursor del enfoque sistémico en administración es subrayada por Scott (1990), quien alude a su doble rol como teórico de los sistemas racionales y naturales.

El origen de las organizaciones es a menudo, según Barnard, la intención de un individuo que concibe un propósito e induce a otros a cooperar con él. Las organizaciones formales surgen de las organizaciones irregulares (informales), pero cuando comienzan a actuar se generan, a su vez, organizaciones irregulares en su seno. 1 Así como incorporó la noción de organización informal, también realizó interesantes observaciones respecto a lo que definió como la "economía de incentivos". Una organización, escribió, puede "procurarse los esfuerzos necesarios para su existencia, bien mediante los alicientes objetivos que proporciona, bien cambiando el estado de opinión" (Barnard,1959:165). Entre los alicientes consideró no sólo a los materiales (económicos), sino a los no materiales (simbólicos), vinculados a las oportunidades de lograr prestigio, distinción y poderio personal, afirmando que éstos son más importantes. Sin embargo, no toda organización puede brindar a su personal incentivos adecuados, lo cual puede determinar su extinción, a menos que "mediante la persuasión pueda modificar los deseos de suficientes personas para que los incentivos que a éstas pueda ofrecer sean adecuados" (Barnard, 1959:173). Entre los métodos de persuasión incluyó la coerción, la racionalización de oportunidades, que se refiere a la propaganda destinada a convencer a los individuos que "deben", que "es en interés suyo", colaborar con los requerimientos de

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Aquí, Barnard cita los trabajos de Mayo(1946) y Roethlisberger y Dickson(1966), como fuentes bibliográficas recomendables.

la organización, y la inculcación de motivos, a la que consideró la forma de persuasión más importante y que se basa también en la educación y la propaganda. Barnard reconoció así explicitamente el rol de los procesos manipulativos para lograr el consenso.

Su teoría de la autoridad es también importante, pues pone de manifiesto que ésta depende también de la aceptación de los individuos a los que va dirigida. Al respecto, llegó a afirmar que "la autoridad es otro nombre empleado para la buena voluntad y la facultad de los individuos para someterse a las necesidades del sistema cooperador" (Barnard, 1959: 211). Esta definición pone de manifiesto que el ejercicio de la autoridad no puede ser algo "malo" en ningún sentido, ya que de lo contrario no sería percibido como legítimo. Existen dos tipos de autoridad; aquella que brinda la posición en la organización formal, y la de dirección, que se vincula a la "capacidad superior" que poseen ciertos hombres: "sus conocimientos e inteligencia, prescindiendo de su posición, imponen respeto" (Barnard,1959:200). La noción de autoridad de Barnard fue acogida favorablemente por Elton Mayo(1945), quien lo cita extensamente y con suma reverencia en "The Social Problems of an Industrial Civilization". En rigor, existen en Barnard puntos de contacto con la escuela de las relaciones humanas como en muchos teóricos posteriores, que no desconocen la temática que introdujo dicha ideología, pero que la integran a una visión más global de la administración.

Barnard sostuvo que en todas las organizaciones, especialmente las complejas, existen técnicas de decisión, que difieren según el tipo de organización de que se trate (industrial, comercial, religiosa, política, etc.). Habló de un "proceso mental de organización que no puede ser análogo al del individuo" (Barnard, 1959:227). Aquí, comenzó claramente a diferenciarse de la ideología dominante en su época. Su gran aporte, que precisamente tiene que ver con el título de la obra, se refiere a la definición del rol del elemento dirigente, que consiste en: a) proporcionar el sistema de comunicación de las organizaciones, b) proponer el afianzamiento de los esfuerzos esenciales, a través de tareas como el reclutamiento del personal adecuado, y c) formular y definir los fines de la organización. En el apéndice del libro, titulado "La mente en los asuntos cotidianos", se ocupó nuevamente de los procesos cognitivos de los individuos, destacando que el tipo de razonamiento depende del material mental que servirá de base al proceso. información es precisa, un proceso lógico tendrá lugar, pero debido a que muchas veces ésta carece de esa característica, los razonamientos son subjetivos y no lógicos, destacándose entre ellos el razonamiento intuitivo. Para Simon (1992), los descubrimientos de la ciencia cognitiva contemporánea brindan una nueva interpretación a esta concepción, a la que vinculan a mecanismos de reconocimiento. En síntesis, el aporte de Barnard lo convirtió en un precursor de los teóricos de la "racionalidad sistémica", tanto por su interés en los mecanismo decisorios utilizados por los gerentes, como por su foco en lo organizacional, como algo distinto de lo individual y lo grupal, aunque sin desconocer la existencia de procesos de psicología individual en la motivación de los miembros de una organización, ni la dinámica de las organizaciones irregulares, terminología con la que incorporó la dimensión informal. Su objetivo central fue, sin embargo, brindar a los estudiantes y profesionales de la administración elementos válidos que les permitan el logro de la eficiencia.

La influencia de Barnard en Herbert Simon ha sido muy importante, como este mismo reconoce en su libro "El Comportamiento Administrativo", cuya primera edición data de 1947, especialmente en lo que se refiere a su teoría de la autoridad. Simon toma de Barnard la idea de que el subordinado establece un área de aceptación, dentro de la cual está dispuesto a admitir las decisiones que el superior ha tomado por él. La función de la autoridad consiste en: a) asegurar la pericia en la toma de decisiones, b) posibilitar la coordinación de las actividades dentro de la organización, y c)imponer "la responsabilidad del individuo ante aquellos que poseen la autoridad" (Simon, 1980, 129). La autoridad aparece así como algo neutro y necesario en el discurso de Simon, como una suerte de necesidad funcional de la vida organizacional. La persona que acepta la autoridad -de un propietario, por ejemplo- no lo hace motivado por el temor a una sanción, opina, sino "por ideas éticas enseñadas socialmente" (Simon, 1980:130). Su preocupación por la administración lo libera, no obstante, de indagar o proveer una explicación para la legitimación de la autoridad de la dirección. Aunque, de alguna manera, al remarcar la necesidad de que los "especialistas" sean situados en posiciones de autoridad, para lograr la "pericia" en las decisiones, abogó por una suerte de meritocracia basada en lo que denomina "competencia técnica". Por otra parte, al hablar sobre la estructura de la organización destacó no sólo la importancia de una especialización horizontal, sino también que "la especialización vertical es absolutamente necesaria para realizar la coordinación entre los empleados operativos" (Simon, 1980:10-11).

El gran aporte de Simon es su concepción respecto a que "la teoría administrativa es, particularmente, la teoría de la racionalidad intencionada y limitada del comportamiento de los seres humanos que "se dan por satisfechos" porque no tienen la inteligencia necesaria para conseguir el maximo" (Simon, 1980:xxiii). La racionalidad es limitada por cuanto el conocimiento del decisor de las alternativas posibles y sus probables consecuencias es imperfecto. La "racionalidad se interesa en la construcción de cadenas medios-a-fines" (Simon 1980:60), pero debe tenerse en cuenta que esta jerarquia de medios a fines es incompleta y, en ocasiones, incoherente. Lo que no debe perderse de vista es la instrumentalidad que caracteriza el concepto simoniano de racionalidad: los fines últimos -si es que puede hablarse de ellos- estan excluidos del análisis. La problematización de la racionalidad es importante, por cuanto procesos racionales están vinculados a las decisiones que se efectúan cotidianamente en las organizaciones, y la centralizada del énfasis en la decisión en Simon queda clara cuando éste subordina otros aspectos del comportamiento organizacional al concepto mismo de decisión, al plantear que la autoridad, la eficiencia, la identificación, la influencia y la comunicación son "conceptos centrales de la decisión administrativa" (Simon, 1980:75).

Dentro de este esquema centrado en la racionalidad y la toma de decisiones, afirmó que las ciencias sociales "padecen esquizofrenia aguda en su tratamiento de la racionalidad" (Simon, 1980:xxi). Criticó así la racionalidad omnisciente de la economia, pero también algunas tendencias de la psicología de su época, que tratan de "reducir todo

conocimiento a afecto" (Simon,1980:xxii), y la teoría parsoniana de la acción. Pese a esto, reconoció que la psicología debe tener un rol en la administración, pero como una "condición", del mismo modo que los factores fisiológicos, físicos o ambientales: "es una parte de la tecnología de la administración, más bien que una parte de la teoría administrativa misma" (Simon,1980:144). Parrafos como el siguiente ilustran el contraste entre el énfasis de Simon en la organización y la centralidad de la toma de decisiones frente al enfoque de la escuela de las relaciones humanas: "¡Personalidad! He ahí una verdadera palabra mágica, con poder para alejar como por encantamiento los problemas que nuestras facultades intelectuales no son capaces de resolver" (Simon,1980:xiv). La "personalidad" no surge, para este autor, en un espacio vacio sino que se conforma en un espacio organizacional que la moldea y constituye. El comportamiento de un ejecutivo, sostuvo, es función de la organización en que trabaja: no podemos entender a éste si no entendemos primero cómo funciona aquélla.

Cuando Simon discutió los "principios administrativos" heredados de Fayol, Urwick, etc., concluyendo que no son más que "proverbios" y la administración no puede utilizarlos como fundamentos. Su libro, confiesa al lector, intenta convertirse en el primer paso en la construcción de una teoría de la administración. Una ciencia administrativa, opinó, se ocupa como cualquier otra ciencia de cuestiones fácticas, y cuando pueda uno tropezarse con alguna cuestión ética tiene la posibilidad de dividir ésta en dos partes:una fáctica y otra ética, de las cuales sólo la primera resulta de interés. La administración puede ser abordada como ciencia teórica o práctica. En el primero de los casos, se trata de una descripción del comportamiento de los seres humanos en un contexto organizacional. En el segundo, consiste en "proposiciones sobre cómo se comportarian los hombres si desearan que su actividad llegase a la máxima consecuencia de los objetivos administrativos con medios escasos" (Simon,1980:240). El paralelismo con la ciencia económica resulta obvio y fue reconocido por el propio autor que señala la existencia de una clara analogía.

En una obra posterior(March y Simon, 1969), se especifica el conjunto de supuestos que informan esta corriente del pensamiento administrativo. Los autores tratan de diferenciarse del enfoque de relaciones humanas, que según ellos dominó la disciplina durante el segundo cuarto del s. XX. Su limitación consistió en prestar escasa atención a los hombres como seres "adaptables y razonables" (March y Simon, 1969:232). La postura de March y Simon (1969.232-233) pretende encajar en "el marco más amplio de la teoria de la organización", tomando también algunos aportes de los enfoques anteriores, pero considerándolos dentro de un nuevo marco teórico, con un conjunto de proposiciones que suponen que los miembros de una organización "son autores de decisiones y solucionadores de problemas, y que los procesos de percepción y pensamiento son de importancia central para la explicación del comportamiento en la organización" (March y Simon, 1969:7). De acuerdo a Tom Burns(1971:244), la tradición simoniana de la teoria de la decisión indica "un retorno a la noción tradicional, anterior a Hawthorne, de la organización como consistente de un solo sistema, la estructura formal, mientras que toda

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Actualmente, Simon continúa defendiendo su misma línea de pensamiento, pero se siente mucho mejor acompañado por recientes desarrollos en la psicología cognitiva a la cual ha efectuado algunos aportes (Simon,1987).

la conducta que no puede enmarcarse dentro de la definición de los roles formalmente constituidos es tratada como un elemento de fricción".

Cyert y March(1964) procuraron desarrollar una teoría que explicara el comportamiento decisorio en las empresas de negocios, y que se ocupa entre otras cosas de las decisiones de asignación de recursos dentro de la firma, considerando las decisiones referidas a la determinación de precios de venta y volumen de producción no desde el punto de vista neoclásico, que supone un proceso de un sólo objetivo y de racionalidad omnisciente, sino a partir de una racionalidad adaptativa, bajo el supuesto de objetivos múltiples. Aquí, March y Cyert se alejaron de la administración para entrar en el campo de la disciplina económica, como admiten Cyert y Grunberg(1964), quienes sostuvieron que debía desarrollarse "una ciencia económica basada en proposiciones comportamentales relativas a micro-unidades". Esto no es sorprendente, ya que el énfasis en el comportamiento en la toma de decisiones y en los modelos matemáticos conducía a investigar las relaciones entre economía y teoría de la administración.<sup>3</sup>

El estudio de los procesos decisorios fue proseguido por March, que en trabajos posteriores brindó un panorama de la racionalidad que debilita aún más el concepto simoniano (Gore y Dunlap, 1988). No obstante, este autor reconoce que "las teorias contemporáneas de la toma de decisiones y la tecnología de la razón han fortalecido nuestra capacidad para la acción social efectiva" (March, 1976:81), pero también resalta la necesidad de contar con una "tecnologia de la tontera". Los individuos, señalan March y Olsen(1976), se encuentran en un mundo más complejo, más inestable e incomprensible que el descripto por las teorías clásicas de la decisión organizacional.Las intenciones no controlan la conducta en forma precisa y los resultados, a veces, no son la consecuencia directa de la acción y los procesos organizacionales. La teoría de las organizaciones como "latas de basura", en las cuales éstas son entendidas "como un lugar donde se encuentra una corriente de problemas, soluciones, participantes y oportunidades de elección" (Olsen,1976:134), es la que mejor permite entender la dinámica de la toma de decisiones cuando los fines son ambiguos y las tecnologías son poco claras (Olsen 1976).Las organizaciones cambian permanentemente, pero este cambio dificilmente puede ser controlado; "las organizaciones rara vez hacen lo que se les dice" (March, 1981:563). De acuerdo a March, la adaptación "a un entorno cambiante involucra una acción recíproca de racionalidad y tontería. La tontería organizacional no es mantenida como una estrategia consciente, pero está incorporada en anomalías organizacionales familiares como el slack, los incentivos gerenciales, la acción simbólica, la ambigüedad y la asociación libre" (March, 1981:563). Esto es una muestra del progresivo debilitamiento de la confianza en los procesos racionales (limitados) en la toma de decisiones.

-

Uno de los colaboradores en el volumen de Cyert y March fue Oliver Williamson, quien posteriormente siguió investigando la relación entre economía y comportamiento empresarial en "Markets and Hierarchies".

## La teoria de la contingencia

La creencia respecto a que existen principios de administración aplicables en forma universal fue desafiada por los descubrimientos realizados en Gran Bretaña y reportados por Woodward en 1958. La complejidad técnica de los sistemas de producción resultó la variable determinante fundamental del esquema de organización de las firmas bajo análisis. En ese estudio, Woodward concluyó, que "los métodos técnicos eran el factor más importante en la determinación de la estructura organizativa y del tono de las relaciones humanas dentro de las firmas" (Woodward, 1971:201). Esta investigación constituyó el punto de partida para un enfoque que tuvo notable aceptación en aquellos años y que confirma el desplazamiento del interés de las relaciones humanas a la configuración de la estructura organizacional, que a su vez es variable dependiente de otro tipo de factores internos y externos. Se logró así un mayor grado de sofisticación en el análisis

James Thompson(1967) estudió los procesos organizacionales considerando a la organización como un sistema que tiene relaciones con un contexto que lo abarca y lo determina parcialmente. Este énfasis no elimina la variable humana, pero no cree que ésta sea la principal, por cuanto el sistema social mantiene una prioridad central, ya que provee a los individuos "de un conjunto consistente de aspiraciones, creencias acerca de la causalidad, y estándares" (Thompson, 1967:115). La tarea de la organización es, para este autor, la reducción de la incertidumbre que enfrenta en el contexto. De acuerdo a Brown(1978), tanto Woodward como Thompson, junto a otros autores como Blau y Etzioni, adoptan una perspectiva neo-weberiana en su aproximación al fenómeno organizacional, a partir de la cual en vez de reificar el tipo ideal weberiano de la burocracia, utilizan el método histórico-comparativo para extraer generalizaciones basadas en la consideración de diversas variables organizacionales.<sup>5</sup>

Para Lawrence y Lorsch, conspicuos representantes de esta escuela con su libro "Organizations and Environment" publicado en 1967, la teoria clásica de la empresa (Taylor, Fayol, Urwick, etc.) tiende a mantenerse en entornos más estables, mientras que la teoria de las relaciones humanas es de aplicación en situaciones más dinámicas. Esto brinda una explicación respecto a la existencia paralela de ambas teorias, ya que su aplicación era contingente de la situación. Aqui, Lawrence y Lorsch reconocieron haber omitido el enfoque de la "teoria de la organización" simoniano y las teorias que se basan en el trabajo de Max Weber (Gouldner, Blau, Crozier, etc.), por no considerarlas lo suficientemente difundidas. Esto es un recorte muy parcial, especialmente teniendo en cuenta la vigencia dominante de la ideología de las relaciones humanas y su superación aunque no anulación-por otro tipo de enfoques en la década del sesenta. Una "teoria eventual de la empresa" podría ahora incluir ambas perspectivas dentro de un marco

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Existen precedentes del enfoque de la contingencia en Russell Robb, quien a principios de siglo en su artículo "Organizations affected by purpose and condition" puso en duda la validez de la aplicabilidad de "principios universales" (Robb, 1970). También Barnard consideró que los procesos decisorios varian de acuerdo al tipo de organización que se trate.

<sup>5</sup> Esta pretensión es, quizás, exagerada en el caso de Thompson, ya que este autor emplea el lenguaje de la teoria de los sistemas.

mayor, señalaron ambos autores. La pregunta central de Lawrence y Lorsch es qué tipo de organización puede adaptarse en forma más eficiente a las condiciones económicas y del mercado. De acuerdo a Lorsch y Morse (1975), la teoría de la contingencia tiene una importante implicancia para la dirección, al indicar que la acción gerencial debe dirigirse a lograr el ajuste más adecuado entre el personal, la tarea y la organización. Esto lleva a superar la dicotomia entre la Teoría X y la Teoría Y de Mc. Gregor, por cuanto ésta ignora la complejidad existente en la realidad organizacional. No se trata de preguntarse qué enfoque es superior, si el clásico (teoría X) o el participativo (teoría Y), la pregunta correcta es más bien, "¿qué enfoque organizacional es más apropiado dada la gente y el tipo de tarea involucrados?" (Lorsch y Morse, 1975:388).

El advenimiento de la teoría de la contingencia significó, según Barley y Kunda(1992), la separación definitiva entre el comportamiento organizacional (organizational behavior) y la teoría de la organización. El conocimiento que se ponía a disposición de la dirección tenía por objeto lograr que el diseño organizacional correcto pudiese ser determinado por ésta, a partir de la consideración del entorno que enfrentaba la empresa y la especificidad de las tareas a desarrollar, que estaban dadas por la tecnología de producción. La manipulación de estructuras y procesos de decisión era vista como una estrategia posible y racional, "quizás no existía un "one best way", como había propuesto Taylor, pero claramente algunos caminos eran mejores que otros" (Barley y Kunda, 1992:378). La búsqueda de la satisfacción de los trabajadores no era la llave de la productividad, en vez de ello la complejidad puesta de manifiesto por los teóricos de la contingencia reclamaba la atención de los gerentes en varios frentes distintos y simultáneos

### Los integradores

Algunos autores, cuyas obras gozaron de amplia difusión entre los estudiantes y los profesionales de la administración no pueden ubicarse en ninguna de las teorias anteriores. Harold Koontz, a quien Hermida(1979) considera un neoclásico, por su intento de enunciar los principios de la disciplina en la misma linea que Mooney y Urwick, fue en realidad un integrador<sup>7</sup>. En su clásico tratado escrito en colaboración con Cyril O'Donnell efectuó una sintesis de los desarrollos recientes de la disciplina, destacando acerca del estado de la misma que bien podía hablarse de "la jungla de la teoría administrativa", dada la diversidad de enfoques y la confusión que ésta generaba. Koontz y O'Donnell(1975) se muestran partidarios de lo que denominan el criterio operacional, cuyo antecedente fundamental fue Henri Fayol. Lo importante para esta perspectiva es analizar las funciones básicas de la administración, a las cuales clasifica en planeamiento, organización, staffing, dirección y control, inquiriendo acerca de cada una de ellas, cuál es su naturaleza, objeto, propiedades estructurales, principios y aspectos teóricos fundamentales, cómo se lleva a cabo, qué técnicas utiliza, qué dificultades le son propias

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Un panorama completo de los estudios realizados desde la perspectiva de la "teoria de la contingencia" es presentado por Mintzberg(1984).

Llegó a identificar sesenta y un "principios administrativos" (Hermida, 1979).

y cómo se crea un ambiente propicio para su desempeño. Para estos autores "la administración es una ciencia inexacta, pero lo que realmente importa preguntarse es si el uso de las teorías, de que hoy se dispone, ayuda a comprender mejor la administración y a mejorar su práctica; si no es mejor usar estas teorias, como guías en la investigación y en la práctica, en vez de esperar hasta que se hayan "comprobado" científicamente quizás en un futuro lejano" (Koontz y O'Donnell, 1975:11). Para desarrollar su formulación, Koontz y O'Donnell emplean en ocasiones el lenguaje de la teoria de los sistemas, por ejemplo al considerar que las organizaciones son sistemas abiertos y el hecho de que estén compuestas a su vez por subunidades, siendo imposible ignorar la "naturaleza correlacionada de sus componentes" (Koontz y O'Donnell, 1975.15), lo cual pone de manifiesto la pertinencia del enfoque de sistemas en la administración.<sup>8</sup> Básicamente, la contribución de estos autores consistió en sintetizar desde su propia óptica los desarrollos producidos en la disciplina, intentando codificar aquellos aspectos que pueden ser conceptualizados como "principios". El objetivo de su obra fue mejorar la práctica de la administración, remarcando lo que consideran más relevante de los varios enfoques de que se nutre y procurando establecer un cuerpo ordenado de conocimientos para guiar a la dirección en la toma de decisiones más racionales

Más interesante, personal, provocativa y novedosa es la obra de Peter Drucker, cuya trayectoria lo ha convertido indiscutiblemente en el primer "filósofo" de la administración (Tarrant, 1976). De acuerdo a Waring (1991), Peter Drucker intentó reunir en una sintesis el espíritu colectivista de la teoría política europea con la tradición individualista del empresariado americano, a partir del método de administración por objetivos. Ya señalé en el capitulo anterior las conexiones entre la obra de Mc Gregor y la de Drucker en torno precisamente a este tema. El pensamiento de Drucker, expuesto en varios volúmenes, excede dicha contribución. Para Drucker era esencial comprender que la sociedad de su época no era más una "sociedad capitalista". En 1950, en su libro "The New Society", señaló que ya no era relevante la estratificación en "capitalistas" y "trabajadores", destacando que ni los capitalistas ni los pobres habían desaparecido, aunque los "pobres" ya no eran las "masas" sino grupos aislados, que tenían dificultades para ascender socialmente a los estratos medios, actualmente dominantes. Al respecto, en "Landmarks of Tomorrow" publicado en 1959, opinó que "la clase media se había convertido en dominante. El trabajador ya no era un proletario. Se había integrado a la clase media y asumía sus gustos, aspiraciones y modo de vida" (Tarrant, 1976:41). El gobierno de las empresas no es legítimo, sostuvo Drucker, pero ello no quiere decir que sea ilegítimo. Siguiendo a quienes proclamaban la "revolución de los directores", Drucker afirmó que los managers no utilizaban su poder en favor de los trabajadores, pero tampoco en el propio, sino en el de la sociedad y la compañía, en una suerte de "managerialismo benévolo".

<sup>8</sup> El enfoque interdisciplinario e integrador de la teoria de los sistemas es considerado por Perel y otros(1972) como un de los grandes "impactos" en el desarrollo de la administración. También Hermida(1979) hace referencia a la "escuela de la teoria de los sistemas", como un enfoque integrador acerca del tratamiento de la empresa como un sistema compuesto por distintos subsistemas, que corresponderían a algunas de las funciones en la terminología clásica. Al respecto, puede consultarse Kast y Rosenzweig (1970).

Peter Drucker señaló en 1976 que se había producido un boom del management en los últimos veinticinco años, destacando que "hoy el más joven empleado de una tienda de zapatos tiene "conciencia gerencial". Las corporaciones fueron las primeras; ahora las instituciones de servicios públicos están adquiriendo conciencia gerencial"(Tarrant, 1976: concepto de conciencia gerencial, refiriéndose a la 15). Drucker introdujo el internalización de los patrones de conducta deseables para el funcionamiento empresario. Sin embargo, opinó que "el interés de los trabajadores no era el de la performance económica de las empresas" (Tarrant, 1976:55). El retorno al paternalismo no era la respuesta, ni tampoco la propiedad obrera, ya que, según Drucker, ésta "había fracasado miserablemente en toda oportunidad que fue intentada" (Tarrant, 1976:55). De acuerdo a Drucker, los sindicatos y la dirección empresaria debían trabajar juntos, para acordar aspectos básicos de la retribución de los trabajadores, vinculando ésta a la productividad organizacional. Sólo ello podría disminuir la hostilidad obrera y la sensación del trabajador de "ser explotado". En el nuevo orden económico, superador del capitalismo, el empleado más humilde debería estar equipado intelectualmente con una "actitud gerencial", que permitiría a cualquiera de la organización percibir su empleo, su tarea y el producto de la misma del mismo modo en que lo percibe la dirección, es decir en relación al trabajo del grupo y del producto de la organización entera. Cuando este modo de pensar prevalezca, el trabajador comprenderá perfectamente la necesidad de la existencia de rentabilidad y entenderá la justificación por la que los puestos ejecutivos son remunerados con salarios muy elevados. Este tipo de reflexiones acerca de la sociedad contemporánea, los problemas de las empresas y su relación con los trabajadores, hacen que John Tarrant (1976) vea en Drucker a la contrafigura de Herbert Marcuse, lo cual lo llevó a afirmar que la defensa del sistema empresario que tanto contribuyó a consolidar, en un dialogo confrontatorio con el pensador de la escuela de Frankfurt fue "el rol que Drucker no desempeñó". "Ouizás la idea de debatir con Marcuse le hubiese parecido inútil", opina Tarrant(1976:145). En cualquier caso, la ideología druckeriana procuró dotar de legitimación al capitalismo, negando o minimizando sus efectos negativos, o por la simple via de afirmar que la descripción marxiana no podía ser tomada en serio, ya que los hechos se habían encargado de negar sus predicciones.

En la década del setenta, Drucker afirmó que las estructuras organizacionales se volvian altamente inestables en el tiempo(Drucker,1975). Esta crisis era tanto de la teoria como de la práctica administrativa. Lo que ocurría obedecía a razones de "cambios en las tareas objetivas" y no tenia nada que ver con los argumentos de los enfoques humanistas (a los cuales se asociaba el propio Drucker junto a nombres como Bennis, Mc.Gregor y Argyris). El administrador de la época, afirmaba Drucker, enfrentaba problemas de organización empresaria e innovación. "Los problemas básicos de hoy se refieren al trabajo del conocimiento y a los trabajadores del conocimiento", escribía a principios de la década (Drucker,1975:627). La solución consistía en la superación de los viejos principios de diseño, la estructura funcional de Fayol y la estructura descentralizada de Alfred Sloan, a partir del empleo de la organización de equipos, la descentralización simulada y la estructura sistémica. Cada uno de estos nuevos "principios de diseño"

<sup>9</sup> Drucker habló mucho acerca de la figura del "knowledge worker", especialmente en "The Age of Discontinuity", libro publicado en 1969, pero el término es originario de Fritz Machlup.

admitia limitaciones reales y costos específicos y debía adaptarse al tipo de problema o situación que se procuraba enfrentar. De esta manera, Drucker también atacó el "one way myth" en el diseño organizacional, tal cómo habían hecho los representantes de la teoría de la contingencia. Las organizaciones, sostenia Drucker en los setenta, necesitaban tanto una estructura jerárquica de autoridad como la capacidad de organizar equipos y "task forces" para trabajar en asignaciones permanentes o temporarias. Contrariamente a lo que muchos suponen, "las organizaciones jerárquicas brindan la mayor autonomía individual. Mientras el incumbente realice todos los deberes que le fueron asignados, ha hecho su trabajo. No tiene responsabilidad más allá de ello. Escuchamos mucha charla acerca de que un individuo haga sólo lo suyo. Pero la única estructura organizacional en la cual esto es remotamente posible es la jerárquica" (Drucker,1975:634). Los equipos, por el contrario, demandan mayor autodisciplina por parte de sus miembros, todos los integrantes son responsables por el trabajo total del grupo. Para Drucker, 1975: 634), "lo único que uno no puede hacer en un grupo es únicamente lo propio". Barley y Kunda (1992) consideran que Drucker es un conspicuo representante del racionalismo sistémico, pero su obra es dificilmente clasificable. Quizás en una primera etapa su pensamiento fue efectivamente compatible con la ideologia de las relaciones humanas, aunque su extracción disciplinaria no fuese ni la psicología ni la sociología sino el derecho. El pensamiento druckeriano, empero, más allá del aporte de la administración por objetivos, no sólo se ocupó de aspectos técnicos de administración, sino que abarcó un análisis de las transformaciones sociales y económicas de su época, que puede leerse como un intento de plasmar una ideología legitimatoria, frente al discurso insurgente del radicalismo intelectual, tal como lo planteara Tarrant.

#### La Administración Estratégica

En 1965 Ansoff publicó un libro titulado "Corporate Strategy", que puede considerarse el momento de aparición de la problemática de la administración estratégica. Dicha obra se ocupaba del comportamiento estratégico de las organizaciones, entendido como el proceso de interacción con el entorno, acompañado por cambios concomitantes en la configuración y dinámica de funcionamiento interno. El énfasis, como señaló el propio Ansoff(1979), era prescriptivo. La práctica de la administración estratégica fue evolucionando durante las décadas siguientes y despertó interés entre los círculos gerenciales. Más de una década después, Ansoff(1979) desarrolló un enfoque descriptivo del comportamiento organizacional, procurando dar respuesta a una serie de preguntas que se refieren al comportamiento de las organizaciones, sus patrones internos de estructura y funcionamiento, los factores que contribuyen al éxito o fracaso de sus políticas y las causas que determinan la elección de una estrategia particular, considerando que deben funcionar en un entorno turbulento<sup>10</sup>. Los antecedentes de este enfoque fueron los trabajos previos de Ansoff, Ackoff y otros teóricos, junto a la teoría de la firma de Cyert y March y el estudio histórico de Alfred Chandler "Strategy and

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Ansoff(1979:35) opina que el advenimiento de la "sociedad post-industrial", en la década del cincuenta "representa un incremento genuino en el nivel de turbulencia", destacando asimismo que los eventos en el entorno son progresivamente más dificiles de predecir.

Structure". Asimismo, algunas ideas de James Thompson y de Emery y Trist son tomadas como "axiomas" de la dinámica organizacional. Debe concluirse de ello que el desarrollo de la administración estratégica, cuyo objeto apunta básicamente a ofrecer herramientas a la dirección para generar el planeamiento a largo plazo, bajo el supuesto de que se enfrenta a un "entorno turbulento", resultó tributario de previos desarrollos en teoría de la administración, que se inscriben dentro del racionalismo sistémico. 11

Durante los años setenta y ochenta, la literatura sobre administración estratégica aumentó, e incluso se editaron revistas especializadas sobre esta temática. Para tener una idea de su importancia, basta señalar que Mintzberg (1990) reconoce diez escuelas de administración estratégica, tres de las cuales son prescriptivas, mientras que seis son descriptivas, es decir apuntan a estudiar cómo se llega a desarrollar una estrategia en organizaciones reales, incluyendo trabajos que analizan factores culturales, políticos y cognitivos; por último, su propia escuela que intenta ser una síntesis de las nueve restantes. Este autor, comentando la historia de la administración estratégica, sostiene que su aparición a mediados de los sesenta fue recibida por los "líderes de las corporaciones" como el "one best way". La relación con Taylor no es casual, ya que " este one best way involucraba separar al pensamiento de la acción y crear una mieva función integrada por especialistas: los planeadores estratégicos" (Mintzberg, 1994:107). Este paralelismo con el planteo tayloriano es también aplicable a los otros enfoques que comente a lo largo de este capítulo. Se procuró dotar a la dirección de herramientas efectivas y racionales para comandar las organizaciones, tanto en lo que se refiere a su interrelación con un contexto (clientes, competidores, proveedores, Estado, sindicatos, etc.), como con sus miembros aunque, por cierto, el énfasis central no estuvo en este último aspecto- y proyectar a posiciones de privilegio, ya sea en roles de staff o de cuadros gerenciales, a los expertos en las nuevas técnicas; la teoría de sistemas, la teoría de la decisión y la investigación operativa, las cuales requerían una formación más afin a las ciencias duras. 12

### La significación del racionalismo sistémico

Debe destacarse que durante los años que señalaron al "racionalismo sistémico" como ideología dominante, ésta no fue la única perspectiva que se utilizó en el abordaje de las organizaciones. Algunos teóricos desarrollaron modelos que reconocen un antecedente en la formulación del tipo ideal weberiano de la burocracia.<sup>13</sup> Esta escuela

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Los enfoques más importantes respecto al planeamiento estratégico, de acuerdo a Mason y Mitroff (1981), son cinco: a)el enfoque sistémico, b)la modelización analítica, basada en técnicas de investigación operativa, c)el enfoque de casos, que tiene sus raices en la Harvard Business School, d)P.I.M.S. (Profit Impact of Market Strategy, desarrollado originalmente en General Electric, y e)el análisis de portfólio, desarrollado por Bruce Henderson para el Boston Consulting Group, y quizás uno de los más populares. Por último, Mason y Mitroff(1981) introducen el suyo propio, que puede ser complementario de cualquiera de los anteriores: el método dialéctico, al que denominan SAST (Strategic Assumption Surfacing and Testing).

<sup>12</sup> Los problemas que involucra el comportamiento de seres humanos no necesariamente debían ser abordados desde una perspectiva humanista. Emshoff (1971), por ejemplo, comentó el enfoque del Centro de Estudio del Conflicto de la Universidad de Pennsylvania, que utilizó modelos de investigación operativa.

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> La influencia de Weber también puede rastrearse en March y Simon, que de acuerdo a Perrow(1986), quien los denomina neoweberianos, plantean un "modelo burocrático expandido".

comenzó en la década del cuarenta, en la que se difundió el pensamiento de Weber en Estados Unidos con gran vigor, debido a las traducciones de algunas de sus obras efectuadas por Talcott Parsons. García Madaria (1985) denomina neoestructuralista a este enfoque, que incluye estudios realizados por Merton, Gouldner, Etzioni y, en Francia, Michel Crozier. 14 Tampoco puede obviarse la continuidad de los enfoques basados en la ideología de las relaciones humanas. En realidad, a este respecto, debe notarse que el cambio de ideología dominante no se produjo mediante una suerte de "permutación súbita" de un sistema de creencias por otro. Antes bien, la ideología inspirada en la escuela de las relaciones humanas no desapareció por completo, simplemente su atracción fue eclipsada por los enfoques que describí en este capítulo, en un proceso en el cual ambas convivieron durante la década del cincuenta en pie de igualdad. En la década del sesenta, Herzberg (1975) siguió escribiendo acerca de la motivación del personal y Rensis Likert(1965) desarrolló una tipologia del modelo de gestión de las organizaciones basado en las características de la supervisión (autoritaria o participativa). Asimismo, en dicha década Bennis y Slater (1990) escribieron acerca de la "inevitabilidad" de la aplicación de formas participativas y democráticas en la administración de empresas. El Desarrollo Organizacional inspirado en Lewin es también una muestra de ello, y en Francia algunos psicosociólogos, como Lapassade y Lourau, desarrollaron enfoques de análisis institucional.

El racionalismo sistémico produjo la construcción del "gerente racional": un individuo que toma decisiones relevantes basadas en el dominio de un saber específico. El énfasis en los aspectos cognitivos de las decisiones, la "formalización" de problemas y la formación específica que reciben en las universidades aquellos que serán parte de la élite gerencial contribuyeron a la difusión de esta imagen. ¿Qué hacen quienes ocupan cargos en la dirección? Deciden, luego de un análisis racional. Fijan objetivos y entablan una batalla contra la competencia y las fuerzas del contexto. Su autoridad reside en su conocimiento y su talento superiores para las funciones que les han sido encomendadas. El hecho de ocupar una posición de autoridad, no es sino la demostración de su habilidad. por cuanto han debido superar varias pruebas en el ascenso por la "escalera jerárquica". Quienes están en los niveles inferiores deben imitarlos, respaldar sus decisiones y utilizar la responsabilidad que les asigna su rango de la mejor manera posible. Si permanecen en una posición inferior dentro de una organización, que es para Drucker "una pirámide de oportunidades", es debido a su incapacidad o falta de conocimientos. La ideología del "racionalismo sistémico" permite esa lectura de la autoridad gerencial. En este sentido, el paralelismo con Taylor es, ciertamente, notable. Es interesante destacar que esta ideología "carece de un modelo explicito de la fuerza laboral" (Barley y Kunda, 1992:380). En efecto, se habla del gerente, de las técnicas que debe utilizar para llegar a decisiones "óptimas" o meramente "satisfactorias", pero el tratamiento de los trabajadores deja de ser una preocupación importante. Estamos lejos de Taylor, que intento solucionar "el problema del trabajo", y de Mayo, que quería resolver el malestar cultural de la sociedad industrial. La acción negativa de los trabajadores no parecía una amenaza, se percibia que eran "administrables" como cualquier otro de los recursos que utilizaba la organización

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Merton (1967) escribió un interesante artículo sobre la relación entre la "estructura burocrática" y la personalidad que ésta determina en los miembros de las organizaciones. En la misma línea, Hummel(1987) explica los cambios psicológicos y culturales experimentados ante la burocratización de la sociedad.

para funcionar. Para Barnard y Simon, bastaba con resolver la ecuación que equilibrase los objetivos individuales de los empleados con los objetivos organizacionales y esto era algo que un gerente capacitado podía realizar sin problemas. Por otra parte, siempre podía recurrirse a la persuasión. Además, durante los años setenta, las teorias de la motivación inspiradas en una jerarquia de necesidades como la de Maslow se vieron desafiadas por la aparición de nuevos enfoques "basados en el cálculo racional y en la toma de decisiones" (Barley y Kunda,1992:378). Así, el propio trabajador aparecía como un decisor más. La burocratización creciente de las organizaciones, que produjo la figura de lo que Whyte llamó el "hombre organización", hizo que se estableciese un vinculo entre la empresa y su personal basado en la conveniencia: la lealtad del personal se cambiaba por un trabajo seguro de por vida. Esto es un aspecto de lo que se conoce como el "contrato psicológico" (Schein, 1982), que de alguna manera permitia albergar la seguridad de que el comportamiento de los trabajadores podía ser influenciado por la dirección, a través de un intercambio "contractual" beneficioso para ambas partes.

La prioridad la tenía el contexto. Sherwin(1975) reporta una discusión mantenida con un gerente de personal, quien le señalaba que sus empleados no podían ser tratados con las recomendaciones de la teoria Y, porque "eran teoria X". Para este autor, el contexto determina el comportamiento y las firmas comerciales establecen que su personal sea teoria X. Unicamente cambiando el entorno general de las organizaciones, y consecuentemente su ambiente de trabajo, podía esperarse que los supuestos de la teoria Y se verificaran en la conducta de la fuerza laboral. El viraje central del problema del conflicto dirección-empleado a la oposición organización-entorno es también identificable en la literatura sobre la ecología de las organizaciones que comenzó a mediados de la década del setenta y se extendió a la del ochenta (Aldrich, 1979; Nelson y Winter, 1986).

Los estudios empíricos realizados sobre el comportamiento de los gerentes demostraron que el modelo del "gerente racional", popularizado por el racionalismo sistémico, no se correspondía con la conducta que ostentaban los directivos de firmas exitosas (Kotter, 1982; Kliksberg, 1990). Los mismos no gastaban su tiempo en plantear modelos formales, sino en establecer relaciones con sus pares e incluso en conversar de temas no relacionados directamente -y, en muchos casos, sin relación alguna- con los problemas que involucraban decisiones a su cargo. Estos contactos informales resultaban, no obstante, importantisimos en la gestión de sus empresas. Esto pone de manifiesto el carácter de construcción ideológica divorciada de la realidad de la imagen de la dirección racional proyectada por esta ideología. El análisis formal en las organizaciones muchas veces tiene propósitos simbólico de "convencer a otros" para apoyar decisiones que se han tomado de antemano o, incluso, para justificar la existencia de quienes se encargan de esas tareas (Langley, 1989). <sup>15</sup> Algunas herramientas como la administración estratégica, tan populares en su momento, demostraron no ser tan útiles en la práctica como se esperaba. Mintzberg(1994:107) reconoce esto al afirmar que "aun cuando no ha muerto, el planeamiento estratégico hace mucho que ha caído de su pedestal". Lo mismo puede

<sup>15</sup> Pfeffer (1992:249) efectúa una apreciación similar, al hablar de la "necesidad de la apariencia de racionalidad". En tal sentido, señala que "el uso de procesos racionales, o aparentemente racionales, ayuda a hacer menos obvio el empleo del poder y la influencia".

decirse de otras técnicas, que no he mencionado pero que se han demostrado como "fads" 16

Según, Barley y Kunda (1992), el "racionalismo sistémico" comienza a declinar a principios de la década del ochenta. Su análisis cientométrico de artículos indexados en el Business Periodicals Index revela que, a partir de 1985, la cantidad de artículos vinculados a la "cultura organizacional" supera a la de aquellos asociados con el "racionalismo sistémico". En la sociología organizacional, aparecieron llamamientos entusiastas pensar el fenómeno organizativo desde para fenomenológica (Brown, 1978), o dialéctica (Benson, 1977) o para trabajar a partir de una diversidad de paradigmas (Burrell y Morgan, 1979; Pondy y Boje, 1980) o de nuevas metáforas de la organización (Morgan, 1980). La superación de la economía estadounidense por la japonesa, marcó la necesidad de mirar las técnicas administrativas aplicadas en dicho país (Barley y Kunda, 1992). La creciente globalización de la economía mundial y la competencia feroz que esta generaba hicieron que algunos observadores indicasen que los problemas económicos de los Estados Unidos podían resolverse a través de formas más "flexibles" de organización. El desaflo de administrar a una creciente fuerza laboral integrada por profesionales también puede considerarse como un acondicionante del cambio ideológico (Barley y Kunda, 1992). En este contexto, sefialan dichos autores, "el discurso sobre la cultura organizacional y el compromiso de los empleados comenzó a despertar la atención" (Barley y Kunda, 1992:381). Aparecen así las condiciones para el surgimiento de una nueva ideología. En este caso, el cambio será realmente importante: un nuevo paradigma post-burocrático, que promete volver completamente obsoletas algunas nociones clásicas de la administración.

<sup>16</sup> Mc.Gill(1988) efectúa una interesante presentación de estas supuestas curas, cuyo conocimiento era imprescindible para el buen gerente.

#### CAPITULO VI

#### EL NUEVO PARADIGMA DEL MANAGEMENT

En la década del ochenta la literatura de administración muestra la aparición de un interés hacia nuevas formas organizacionales. En particular, el modelo burocrático es presentado como disfuncional en relación con los desaflos de un entorno complejo y en cambio permanente. "La única constante es el cambio", afirma Waterman (1987:xii) y su opinión es coincidente con la de otros especialistas. Los desafios de una economia que manifiesta un proceso de creciente globalización, junto a transformaciones sociopolíticas relevantes a escala planetaria, como el derrumbe del comunismo y el surgimiento de una "nueva ola" de procesos de redemocratización (Huntington 1994), a menudo son destacados como hechos históricos que configuran un hito y señalan que un nuevo orden internacional está en gestación. A ello se afiaden el nuevo clima cultural, de una época signada por el llamado "posmodernismo", y los avances tecnológicos, que a partir de la aparición de la "especialización flexible" y de la posibilidad de introducir sustanciales modificaciones en las rutinas del trabajo administrativo parecen constituir un acondicionante central en el surgimiento del paradigma post-burocrático. Muchas obras de administración apuntan desde su título mismo en el sentido de un cambio central de perspectiva: "Thriving on Chaos" de Tom Peters, publicado en 1987, cuvo subtitulo "Handbook for a Management Revolution" es un ejemplo especial, y también "Reengineering the Corporation" de Hammer v Champy, que está subtitulada "Manifesto for a Management Revolution". "Corporate Revolution" de Hayes y Watts o "Workplace 2000. The Revolution Reshaping American Business" de Boyett y Cohn son asimismo indicativos de que efectivamente aparecen nuevas ideas que configuran una suerte de ruptura con el pensamiento anterior.

Esta "ruptura" no es, en verdad, tan drástica: como señalé en el capítulo anterior, Bennis y Slater(1990) efectuaron un llamamiento en favor de formas más participativas de organización en la década del sesenta. Además, debemos considerar la "filosofia" del Scanlon Plan y, ciertamente, que técnicas como la Calidad Total fueron introducidas en la década del cincuenta, aunque su redescubrimiento y revalorización se hayan producido en los años ochenta, debido a su extensa aplicación en el Japón y al hecho de que ese país comienza a ser considerado una suerte de modelo para la teoria de la administración. En

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> En 1980 Ouchi publica su best-seller administrativo Teoría Z, basado en un estudio de corporaciones japonesas, en el cual argumenta que las normas culturales son más importantes que los modelos de la fuerza laboral (Teoría X e Y), por cuanto son en última instancia la variable independiente que influye sobre éstos. El pensamiento japonés, uno de cuyos principales exponentes es Taichi Ohno, fue asimismo estudiado por Coriat (1992b), quien opina que su aplicación es una de las causas del poderío económico nipón y puede servir de ejemplo para los países occidentales. Schein(1987) discute la replicabilidad de los modelos japoneses en el contexto cultural americano, concluyendo que es arriesgado asumir que éstos pueden adaptarse fácilmente a la

muchos aspectos, hay ciertos elementos de la ideología de las relaciones humanas que han recuperado vigencia, especialmente lo que se refiere a la importancia de los grupos humanos y la organización informal.

Existen diversos enfoques y hay algunas diferencias o puntos de fricción entre distintos autores, pero en mi opinión la referencia a un nuevo modelo de organización, que supera la burocracia, permite afirmar que hay un consenso respecto a varios temas que hacen a la organización del mundo del trabajo y a una nueva imagen de la sociedad. Recientes tendencias en el discurso científico (el paradigma de la complejidad y el caos) y la influencia de la informática, cuyos primeros efectos se hicieron notar con el surgimiento de la investigación operativa, son citados como los determinantes en el cambio teórico hacia la adopción de lo que denomino "el nuevo paradigma del management". Este se funda en la crisis del modelo burocrático, cuya emergencia debe rastrearse en la época de Taylor y Fayol, y el interés por nuevas formas organizacionales más horizontales, "democráticas" y "participativas", donde se diluye la autoridad formal. Ello determina una nueva apreciación de la fuerza laboral, cuya importancia había estado oscurecida durante el "racionalismo sistémico" y que ahora vuelve al centro del escenario como el gran recurso vital. Revisaré en las próximas secciones estos aspectos, que a mi entender constituyen el núcleo de la ideología gerencial de nuestra época.

# Tecnologia y complejidad

La tecnología, en particular la informática, está unánimemente considerada como factor determinante en las transformaciones en el mundo del trabajo. Se celebra el advenimiento de una "tercera revolución industrial" (Wriston,1992), que posibilita el surgimiento de un nuevo tipo de organización: la corporación virtual (Davidow y Malone,1992) e incluso de una mueva sociedad (Drucker, 1992a; 1992b; 1993a). La hipótesis de la tercera revolución industrial no está, sin embargo, exenta de ciertas criticas, en especial en lo que se refiere a la novedad de la globalización de la economía (Lind,1992b). Esta línea de pensamiento que relaciona cambios sociales con avances tecnológicos fue claramente desarrollada en la década del setenta por Daniel Bell(1973). Ansoft(1979) en su libro "Strategic Management" puso de manifiesto que la aparición de un período post-industrial en la década del cincuenta marcaba un hito en la creciente complejidad del entorno en el cual las organizaciones actúan. Entre otros aspectos relevantes, señala dicho autor, las fronteras entre empresa y entorno se tornan más difusas.

cultura occidental. Una breve pero adecuada caracterización del fenómeno del corporativismo gerencial que es propio de Japón es presentada por Dore(1992).

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Como señala Redman(1991), el término paradigma, tal como es utilizado en la formulación kulmiana, es ciertamente ambiguo y ha sido posteriormente objeto de una multiplicidad de significados, que culminaron asociándolo a una suerte de "weltanschauung". Por mi parte, entiendo por paradigma un conjunto de supuestos compartidos por la comunidad profesional y académica de la administración acerca de la naturaleza del mundo y, en particular, del funcionamiento de las organizaciones. Al emplear el término paradigma, mi énfasis radica en el elemento consensual del conocimiento científico, que es central en Kulm.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Dicho autor llega incluso a citar a Marx y Engels como los primeros en anticipar la globalización creciente de la economía mundial capitalista (Lind, 1992b).

Las líneas de segmentación entre industrias no son tan claras. Aparecen múltiples focos de producción de conocimiento. El cambio tecnológico se torna discontinuo y de dificil anticipación, al tiempo que la experiencia acumulada no puede aplicarse fácilmente a la multiplicidad de nuevas situaciones que emergen.

Desde la invención del ordenador digital, mucho se especuló acerca de sus implicancias en el mundo de las organizaciones. Ya Herbert Simon discutio con cierto detalle este punto en los años sesenta, pero es a partir de la década del ochenta, con los nuevos desarrollos producidos en el área de telecomunicaciones y la introducción de la computadora personal, que los resultados comienzan a ser visibles para todos. La aparición masiva de nuevos productos y el aceleramiento en el ciclo de vida de los mismos producen una fiebre por la innovación. El énfasis en el cambio y la innovación, tanto como el extenso panegírico de que es objeto el avance tecnológico, inducen a afirmar la existencia de una premisa axiológica característica del nuevo paradigma del management: la ciberfrenia, de acuerdo a una feliz expresión de Mc. Gill(1988). En efecto, la tecnología no aparece como un fin en si misma, pero si es considerada un medio privilegiado para liberar al hombre de tareas desagradables y brindarle una posibilidad cierta de autorrealización. Según Mc. Gill (1988:181), "los ciberfrénicos argumentan que la tecnología traerá la verdadera era del Iluminismo, liberando a trabajadores y gerentes de lo mundano, lo trivial, lo aburrido, y del trabajo estresante en las organizaciones, fortaleciendo en vez de destruir la creatividad humana y creando nuevos puestos laborales en el proceso". Por cierto, esta postura remite a una tradición más antigua: Adam Smith ya había escrito en "La Riqueza de las Naciones" acerca de los beneficios que los avances tecnológicos aportaban a los trabajadores. Más allá de virtudes reales o aparentes, existe para Mc. Gill, un verdadero "mito de la tecnología".4

Es indudable que los avances tecnológicos tendrán un correlato en cambios sociales, culturales y, particularmente, en la organización del trabajo. Stanback (1987) distingue tres categorías de análisis del trabajo administrativo: el operativo (producción de informes y registros de informaciones), el de control (administración presupuestaria) y el estratégico(planeamiento y estrategia global). La primera etapa de la informática produjo, según dicho autor, un aumento en la cantidad de información disponible en todos los niveles, mientras que la "nueva" informática permitirá reducir la cantidad de trabajo en todos ellos, especialmente en el operativo, lo cual es percibido como beneficioso desde el punto de vista organizacional. De acuerdo a Strassman(1985), la más importante transformación la constituye el advenimiento de la "oficina sin papel". El "medio" por excelencia de la sociedad de servicios será el "mensaje electrónico", del mismo modo que el impreso fue el de la sociedad industrial. El mensaje de la era de los servicios "puede ser enviado al instante, con costos extremadamente bajos, a cualquier lugar de la tierra, con precisión y sin ambigüedad" (Strassman, 1985:226). Sus ventajas residen en que puede lograr universalidad, sin necesidad de imponer uniformidad. El costo de la transmisión de

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Es interesante notar, además, que la innovación tecnológica es considerada esencial para la supervivencia organizacional y que no sólo se la piensa como causa de las nuevas formas organizacionales, especialmente lo que se refiere al llamado "posfordismo", sino también como efecto de las organizaciones avanzadas, cuyo modelo de gestión puede caracterizarse por la cuádruple F (focus, fast, flexible, friendly), sigla que define a aquellas empresas que favorecen la implementación de innovaciones tecnológicas (Kanter, 1991).

información por unidad de tiempo y distancia ha disminuido drásticamente, lo cual posibilita un cambio en la economia y funcionalidad de los procesos de coordinación. Si admitimos que la estructura de una organización está en gran medida determinada por dichos procesos, deberá también admitirse que las formas organizacionales serán objeto de modificaciones(Scott Morton, 1991). Otros autores prefieren poner énfasis en el "poder liberador" de la tecnología. Wriston (1992:170) señala que mientras el socialismo "perdió su momentum, la era de la información le está dando con rapidez poder a la gente, en lugares del mundo y de un modo que sólo hace unos pocos años parecia imposible". William Halal (1986:7) es también muy optimista, cuando afirma que "la tecnologia informática está expandiéndose como una llamarada para encender un nivel de complejidad social enormemente elevado, y la necesidad de manejar esta turbulencia está generando uno de los más significativos pero menos entendidos imperativos de nuestro tiempo: asoma el pasmoso descubrimiento que la participación democrática y la libertad de empresa no son más un lujo o una delicadeza moral sino los más esenciales ingredientes para la supervivencia, especialmente en el campo de la alta tecnología del futuro, porque son productivos. Por lo tanto, una silenciosa transformación económica parece estar ocurriendo mientras la demanda de tecnología informática implacablemente conduce estos dos poderosos ideales a nuevas alturas y los reúne en una alianza inusual".

Sin embargo, algunos efectos de la revolución informática, ignorados o minimizados por el discurso del nuevo paradigma del management, son negativos. De acuerdo a Tom Bottomore (1992:120) los procesos tecnológicos han producido dos categorías de trabajadores: 1) los creadores de sistemas informáticos (científicos e ingenieros) y 2) los usuarios rutinarios de terminales informáticas, "que se ocupan de operaciones rutinarias mediadas por ordenadores, subordinados a estrictos procedimientos de trabajo y son, en efecto, esclavos de la máquina", con lo cual los efectos liberadores de la tecnología no se aplican a ellos. El problema del desempleo, asociado a la sustitución de un factor de producción (trabajo) por otro (equipamiento de alta tecnología, es decir, capital) no puede ser alegremente soslayado. La tesis de la tendencia hacia un desempleo estructural es enfrentada, según Schaff(1992), desde tres frentes; a)quienes procuran ocultarla o dicen meras trivialidades al respecto, b)quienes niegan la pertinencia de la misma, y c)quienes no niegan la posibilidad del desempleo, pero opinan que puede ser evitado. Un repaso de los argumentos de los que sustentan estas posiciones lleva a Schaff a concluir que son insuficientes para neutralizar la idea de que se avecina un período de desempleo ocasionado por los cambios tecnológicos. En realidad, la hipótesis, o mejor dicho, la prognosis de un aumento importante en la tasa de desempleo tiene cierta imagen de plausibilidad, aunque algunos investigadores la consideren excesivamente simplista (Castells, 1992). El argumento central que sostiene que la crisis actual se solucionará de igual forma que las crisis anteriores, en base a los mecanismos espontáneos del mercado, que logran finalmente superar los problemas, es ingenuo. Suponer, por un razonamiento de inducción incompleta, que toda crisis tiene solución es arriesgado, a menos que se confle firmemente en lo que en otro lugar denominé la "infalibilidad cataláctica" (Gantman, 1994). Si a esto añadimos la perspectiva de un boom demográfico, el panorama se complica irremediablemente en lo que atañe a los países pobres, que son aquellos que

pueden presentar este peligro. En cualquier caso, el escenario no parece ser tan optimista como lo plantean quienes se enmarcan en el nuevo paradigma del management, cuyos defensores están congregados por una fe en los mecanismos del mercado o, incluso, en una intervención mínima pero oportuna y salvadora del Estado para reducir cualquier costo social negativo que pudiera producirse en el proceso.

La retórica de la tecnología se refiere a los efectos que esta tiene sobre la emergencia de formas organizacionales, basadas en un modelo horizontal y en la obsolescencia de la burocracia. Como afirma Halal (1986:31), "la vieja manera de administrar no se ha vuelto mala de pronto, simplemente no es más apropiada" y añade, "lo más ofensivo que uno puede decir de una organización hoy es llamarla "burocracia" (Halal, 1986:39), destacando que "las naciones modernas están siendo desafiadas a inventar formas más flexibles de organización para liberarse del hábito arraigado de basarse en el poder que pudo haber sido útil en el pasado pero es hoy una barrera a la vitalidad económica" (Halal, 1986:40). Pero, independientemente de la validez de esta apreciación, debe señalarse que el pensamiento del nuevo paradigma no sólo se fundamenta en la disfuncionalidad del viejo modelo ante el cambio tecnológico, sino que se vincula al clima cultural de la llamada posmodernidad(Jeffcut, 1992). Además, la administración siempre ha procurado basarse en la ciencia, y ciertos cambios asociados a la concepción del caos y la complejidad en las ciencias duras han sido rápidamente recogidos por algunos pensadores del management, para dotar a la disciplina de una nueva imagen de cientificidad, más acorde a los tiempos que corren. Ambas tendencias apuntan a la necesidad de organizaciones más flexibles, más "democráticas", con mayor participación de los empleados, para enfrentar los desafios de la innovación y la competencia constantes.

En lo que se refiere al tema de la posmodernidad, hay que sefialar que ésta a su vez se halla muy vinculada a los cambios tecnológicos y económicos. Borgmann (1992:60) sostiene que "la posmodernidad está muy articulada en la conversación intelectual, en forma más dramática en la arquitectura y más penetrante en la economía." En ese dominio, el significado de lo posmoderno está oculto por términos como economía postindustrial, de servicios, o de información. De acuerdo al citado autor, existe una conexión muy profunda entre recientes desarrollos económicos y el movimiento posmoderno. Varios autores han intentado definir la "organización posmoderna", asimilándola a la forma que surge a partir de las técnicas de la especialización flexible, que es presentada como un modelo antitético al de la producción en masa, comúnmente aludido como "posfordismo". El sentido de "lo nuevo", de cambio de época, que marca la superación de la modernidad, constituye un elemento legitimador de la nueva ideología, particularmente por cuanto la posmodernidad sepulta en el pasado viejos relatos que desafiaron el orden social, en especial el

<sup>5</sup> En los países avanzados, en los cuales se producen los avances tecnológicos, esto no es un peligro imminente; de hecho las tasas de fertilidad disminuyen. El problema se presenta, como indica Paul Kennedy(1993), a nivel global, a partir de la brecha entre países pobres y ricos.

El posfordismo ha sido definido como "un nuevo modelo de desarrollo capitalista, de tinte más bien progresista" (Leborgne y Lipietz, 1994:32). Aunque esta última calificación es cuestionada por algunos teóricos (Cillario, 1992). Independientemente de ello y sin entrar en ese debate, debo puntualizar que, pese a la adecuada descripción efectuada por los teóricos del posfordismo de recientes cambios en la estructura de las empresas, la dinámica del proceso de toma de decisiones es enfocada con mayor capacidad explicativa por el reciente enfoque de la teoría neofordista de la decisión empresaria, elaborada por Prechel (1994).

marxismo.7 Todo lo que pudo haber de malo en el capitalismo liberal se asocia a la "modernidad", cuya defunción permite afirmar que algo distinto ocupa su lugar. Las estructuras autoritarias y burocráticas, asociadas también a la "modernidad" forman parte de una herencia de la cual el pensamiento occidental está dispuesto a librarse rápidamente. Las nuevas formas estarán cimentadas en otra filosofia y exaltarán un sentido más auténtico de libertad. Esta nueva corriente filosófica es así percibida como una fuente de legitimación para el nuevo paradigma y la "nueva sociedad" cuyo advenimiento es proclamado.

La ciencia también tiene algo que añadir al nuevo paradigma. Del mismo modo que los gerentes viven preocupados por "la volatilidad del entorno de los negocios, los científicos también han comenzado a preocuparse por la volatilidad intrinseca de la naturaleza y por la dinámica de los sistemas inestables e impredecibles del mundo natural" (Freedman, 1992: 27). De acuerdo a Kliskberg (1992), el descubrimiento de Ilya Prigogine de las llamadas estructuras disipativas podría tener su correlato en las ciencias sociales, dado que es previsible esperar una alta inestabilidad en los fenómenos que éstas estudian, si las propias estructuras del mundo natural exhiben una tendencia hacia la inestabilidad. "Los teóricos del caos y los científicos de la complejidad pueden no haber estudiado organizaciones empresariales, pero sus perspectivas ya han comenzado a plasmarse en la reciente literatura de administración", señala Freedman(1992:33). Un ejemplo particularmente representativo es "La Quinta Disciplina" de Peter Senge (1992), quien ataca el reduccionismo del pensamiento de Taylor. Las organizaciones deben ser analizadas desde el punto de vista de los sistemas vivientes. El "pensamiento sistémico" es la manera de entender en forma holística el comportamiento de las organizaciones. 8 Senge se diferencia de otros autores del racionalismo sistémico, aunque es indudablemente tributario del mismo, porque adopta el paradigma de la complejidad asociado a los desarrollos de lo que usualmente se conoce como "segunda cibernética". Sus recomendaciones apuntan a la creación de "la organización que aprende" (learning organization). El lenguaje de este autor es, en opinión de Freedman, tan científico como el de Taylor. Por cierto, la ciencia cambia y la administración también debe cambiar, si es que pretende tener un basamento científico. Las nuevas técnicas del modelo postburocrático pueden ser "justificadas científicamente" si es necesario. Tom Peters en

Morin (1994) ofrece un breve panorama del pensamiento de la complejidad, que es superador de ese "sistemismo vago y plano, fundado sobre la repetición de algunas verdades asépticas primeras ("holísticas") que nunca llegarán a ser operantes" (Morin, 1994:42). Dentro de esta interesante perspectiva en la literatura organizacional, se destaca el aporte de Etkin y Schvarztein(1989), cuya excelente obra se distingue claramente

del "management pop", como sostiene Stafford Beer(1989) en el prólogo de la misma.

<sup>7</sup> Los filósofos del posmodernismo ponen de manifiesto como uno de sus rasgos centrales la muerte de los "grandes relatos". Cuando Lyotard (1992:31) se pregunta retóricamente, "¿cómo pueden seguir siendo creíbles los grandes relatos de legitimación?", anuncia la desaparición de un problema: el de la necesidad de que existan ideologías que tengan por objeto legitimar un orden social. En la sociedad postmoderna, el orden (o desorden) social no necesita una legitimación ideológica. Esta afirmación, en si misma, es ideológica, por cuanto supone que un orden social no tiene justificación alguna, "simplemente existe". En esta perspectiva, un planteamiento acerca de la legitimidad de dicho orden es un problema que desaparece.

"Thriving on Chaos" y en "Liberation Management" no vacila en recurrir a analogías entre la administración y la mecánica cuántica .9

El nuevo paradigma gerencial surge de la mano de una "revolución tecnológica", que es su determinante, pero hacia la cual tiene una definida orientación axiológica positiva. Además, el discurso de la nueva literatura procura obtener mayor legitimidad basándose en la noción de una ruptura cultural la posmodernidad, o en su adaptación a las nuevas perspectivas surgidas en las ciencias duras, en una concepción que resalta la idea de dejar de lado la idea del control jerárquico y avanzar hacia la creación de sentido a partir del caos (Freedman, 1992). Algunos teóricos del nuevo paradigma del management no se contentan sólo con ofrecer técnicas o modelos de gestión, sino que argumentan la inserción de éstos dentro de un nuevo tipo de sociedad, que como se vio es el resultado del cambio trascendental del cual somos testigos. Las transformaciones tecnológicas. económicas y sociales, algunas de las cuales hubiesen parecido poco predecible como el colapso del comunismo, son señaladas como indicadores de una nueva instancia en el orden social. Para Ernesto Gore (1993:17), se trata, siguiendo a los teóricos del nuevo paradigma, de "una nueva sociedad de organizaciones y conocimientos, frente a la cual la sociedad industrial que dominó el mundo hasta mediados de siglo parece estática y tranguila".

#### La sociedad del conocimiento

En un mundo en el cual la tecnologia ha adquirido un rol central y los servicios se constituyen en un sector privilegiado de la economía, una tendencia parece perfilarse: la creciente emergencia de actividades y ocupaciones que son intensivas en conocimiento (knowledge-intensive). Esto otorga plausibilidad a la hipótesis de que ha aparecido un nuevo tipo de sociedad, donde el conocimiento es más importante y necesario. Si bien el tópico de la superación del capitalismo por algo cualitativamente distinto no es absolutamente nuevo, los teóricos del nuevo paradigma del management hacen de esta tesis un elemento medular. <sup>10</sup> Peter Drucker reelaboró algunas de sus ideas de obras anteriores para presentar su concepción de la nueva sociedad, destacando que no pretende realizar una predicción, sino referirse a cambios que están ocurriendo actualmente. Su libro "La sociedad poscapitalista" constituye un verdadero manifiesto acerca de la

<sup>9</sup> No obstante, en "Liberation Management", advierte al lector que tenga cuidado de "la promesa inflada de la teoría del caos" (Peters, 1992:491).

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> En la década del cincuenta, Dahrendorf (1959) utilizó el término post-capitalismo para referirse a la sociedad de su época y describir su estructura de clases, destacando que el conflicto social del que habló Marx estaba ahora contenido y había sido institucionalizado. Bell (1973) también se ocupó de la sociedad del conocimiento en su libro "The Coming of the Post-Industrial Society", cuyo subtitulo "A Venture in Social Forecasting" remarca la intención especulativa del autor. Finalmente, debe recordarse que Marx en uno de los pasajes más interesantes de los Gundrisse describe algo muy parecido a una "sociedad del conocimiento", en un ejercicio sorprendente de anticipación social(Bottomore, 1992), aunque su visión no se refiere a la superación del capitalismo sino a su desarrollo lógico.

caracterización de la nueva sociedad. Otros autores cono William Halal(1986) y Richard Crawford (1991) presentan una visión similar. 11 Drucker merece, no obstante, especial atención en virtud de su notable influencia como gurú de la administración, avalada ciertamente por su talento y su dilatada carrera que comienza en la década del treinta y lo convierte en el más importante filósofo viviente del management. La autoridad de su palabra entre los teóricos y profesionales de la administración es, por lo tanto, un elemento que le confiere un rol especial como vocero del nuevo paradigma.

De acuerdo a Sidney Winter (1987), el conocimiento es un activo estratégico, pero Peter Drucker es aun más contundente al afirmar que "en esta sociedad el conocimiento es principal recurso para los individuos y para la economía en general" (Drucker, 1992b:95). Al respecto, sostiene que "los países desarrollados han entrado ya en el post-capitalismo con nuevas "clases" y un nuevo "recurso" central" (Drucker 1992a:92). El nuevo factor decisivo de la producción es hoy el conocimiento, que desplaza en este sentido al capital, la tierra y el trabajo. Esta noción fue expresada en otra de sus obras en la cual asegura que dichos factores no pueden asegurar una auténtica ventaja competitiva (Drucker, 1992c). "Más bien el management se ha convertido en el factor decisivo de la producción", sostiene, estableciendo una suerte de identidad entre management y conocimiento (Drucker, 1992c:8). En vez de "capitalistas" y "proletariado", las "clases" relevantes de la sociedad post-capitalista son los trabajadores del conocimiento y los trabajadores de servicios (Drucker, 1992a). Las mismas fuerzas que causaron el colapso del comunismo como régimen y del marxismo como ideología, continúa argumentando Drucker, vuelven al capitalismo obsoleto como sistema social. La sociedad que lo reemplaza, no obstante, no será "anticapitalista"; las instituciones del capitalismo sobrevivirán. La élite dominante estará constituida por los trabajadores del conocimiento (menciona entre ellos a los "ejecutivos, profesionales y empresarios del conocimiento"), quienes tienen la perspicacia para "asignar el conocimiento a los productos, del mismo modo que los capitalistas solían asignar capital para un uso productivo" (Drucker, 1992a:94). Los trabajadores del conocimiento desarrollan su tarea dentro de organizaciones, pero a diferencia de los empleados tradicionales son propietarios de su propio conocimiento, es decir el nuevo "medio de producción", según Drucker, lo cual les permite trasladar făcilmente este medio a donde les plazca. La figura del trabajador del conocimiento de Drucker es, en ciertos aspectos, análoga a la del"analista simbólico" de Reich (1991), que manipula simbolos, datos, palabras y representaciones orales y visuales, en una tarea de identificación y solución de problemas. Si bien Reich no utiliza la retórica incisiva de Peter Drucker, pone de manifiesto la relevancia de este tipo de trabajadores, al afirmar que "la unica ventaja competitiva verdadera está en la habilidad para resolver, identificar, y hacer transacciones con nuevos problemas" (Reich, 1991:184). También Mc. Gregor (1991:250) puntualiza este aspecto, al destacar que "en el orden post-industrial emergente, el conocimiento humano, las destrezas y habilidades-un recurso invisible incorporado en la gente- más que la disponibilidad de cuerpos entrenados definirán las perspectivas de mejoramiento de la productividad y la competitividad industrial y nacional". El grupo más numeroso, sin embargo, estará constituido, según Drucker

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Más allá de un desacuerdo terminológico, el "nuevo capitalismo" de Halal responde perfectamente al "postcapitalismo" druckeriano.

(1992a), por los "trabajadores de servicios", que carecerán de la necesaria educación para ser considerados "trabajadores del conocimiento". El gran desafio de la sociedad post-capitalista será asegurar la dignidad de este grupo, que aún en los países más avanzados constituirá la mayoria de la fuerza laboral, en opinión del mismo autor.

Walter Wriston (1992) coincide con Drucker pues argumenta que el "drama de la producción económica", base de la existencia material de la humanidad, otrora dominado "por la fuerza bruta de la industria" dependerá de "productos y procesos que consisten más en mente que en materia" (Wriston,1992:7). Richard Crawford (1991) habla también de la emergencia del talento, la inteligencia y el conocimiento como una fuerza económica a escala mundial. La "sociedad del conocimiento" tendrá valores opuestos a los de la sociedad industrial, enfatizando la igualdad en vez de la jerarquía, la individualidad y la creatividad en lugar de la conformidad, la diversidad por sobre la estandarización, la preocupación por la calidad de vida y la preservación del ambiente frente a la maximización de la riqueza material, la calidad en vez de la cantidad, la autoexpresión prevaleciendo sobre la seguridad, etc. En este cambio de valores dominantes, que anuncia Crawford, es especialmente importante lo que se refiere al nuevo rol del capital, que estará confinado a liberar el potencial de los trabajadores del conocimiento y asegurar la mejora de su productividad, en vez de ser el principal medio de producción, perspectiva que se alinea perfectamente con la posición sostenida por Drucker.

La categoría del trabajador del conocimiento como élite de la sociedad postindustrial es, como surge de la literatura administrativa reciente, clave para entender los desarrollos organizacionales contemporáneos y aquellos que, según dichas fuentes, se producirán en el futuro. Esto ha traído como consecuencia una marcada preocupación por la educación en todos sus niveles, en especial en lo que se refiere al universitario. Si, como afirman Hayes y Watts (1986:106), "las destrezas intelectuales y basadas en el conocimiento deberán penetrar cada parte de la estructura corporativa", es lógico prestar atención a la formación académica que los países avanzados proporcionan a sus habitantes. Los citados autores, en su libro "Corporate Revolution", abogan por una masiva reestructuración del enfoque educativo occidental, básicamente apuntando a demoler la compartimentalización académica y fortalecer la comunicación entre múltiples La importancia de la educación es puntualizada también por Arthur Wirth(1992:42), quien afirma en "Education and Work for the Year 2000" que los lideres corporativos están "convencidos que una fuerza laboral viable depende de contar con empleados que tengan destrezas numéricas y literarias - y sobre todo la habilidad de aprender, pensar en forma abstracta y contextualizada, y colaborar en la solución de problemas". No puede ser de otro modo, dado que la tendencia identificada indica la redefinición de la visión del trabajo: "más pensamiento de orden superior", menos "nueve a cinco", según un artículo de Walter Kiechel(1993) publicado en la revista Fortune.

La centralidad de la noción de aprendizaje no se predica sólo respecto a los individuos, sino que la problemática del "aprendizaje organizacional" se ha transformado en un tema muy discutido en el nuevo paradigma del management. De acuerdo a Senge y Sterman (1992), sería muy ingenuo pensar que la descentralización y el involucramiento de un mayor número de participantes en las decisiones relevantes de la actividad

organizacional son benéficos por si solos. Además de ello, hace falta un cambio en el modelo mental dominante, según los mencionados autores. No se trata de acumular datos, sino de procesarlos mejor, tomando en cuenta el contexto sistémico global. Este tipo de prescripciones, de muy elevado nivel de abstracción, marca el discurso en torno a la construcción de las "organizaciones inteligentes". En tal sentido, es mayor la retórica que la disponibilidad de soluciones operativas, en opinión de David Garvin(1993), catedrático de la Harvard Business School. Sin entrar en la evaluación de su posición, me interesa destacar que la recurrencia de temas tales como los nuevos modelos cognitivos y el hecho de que las firmas de consultores sean presentadas como el espejo en el presente de las organizaciones exitosas del futuro constituyen una forma más de enfatizar la importancia que el nuevo paradigma asigna al rol del conocimiento en la sociedad post-industrial.

Volviendo al trabajador del conocimiento, conviene destacar que, pese a la retórica referida a la importancia de la educación, Drucker, frente al interrogante respecto a si la posición de un individuo en la nueva sociedad estaria determinada por sus credenciales educacionales, afirma que es necesario juzgar la performance de una persona y no sus credenciales. "Aunque pueda parecer extraño -sostiene- uno de los mayores peligros latentes de la economía del conocimiento es convertirse en una merritocracia mandarin" (Drucker, 1993a: 118). El "credencialismo" parece preocupar a Drucker, como el mismo confiesa. Aun cuando opina, sin embargo, que la "persona educada" debe ser el arquetipo de la sociedad del futuro. (Drucker,1992c), señalando también, de un modo un tanto contradictorio, que "los negocios no son más la avenida principal de avance en la sociedad. Las oportunidades de carrera crecientemente requieren un diploma universitario" (Drucker,1992c:5).

Entre las habilidades que las casas de estudio deben impartir a los estudiantes, para asegurar su éxito laboral, menciona: "la habilidad de presentar ideas en forma oral y escrita, la habilidad de trabajar con gente, la habilidad de dar forma y dirigir su propio trabajo, contribución y carrera" (Drucker,1992c:5). En definitiva, no se trata de conocimientos técnicos sino de habilidades de indole muy general, con las cuales hubiese estado de acuerdo Elton Mayo, primer gran defensor de la comunicación y el trabajo en equipo. Para Drucker, "ninguna institución educativa-ni siquiera las escuelas de administración para graduados- trata de dotar a los estudiantes de estas destrezas elementales que podrían hacerlos efectivos como miembros de una organización" (Drucker,1992c:5). Por su parte, Reich (1991) considera que la educación formal debe centrarse en el desarrollo de cuatro capacidades o destrezas básicas, tres de ellas cognitivas y una social: de abstracción, de pensamiento sistémico, de experimentación y de colaboración. Aunque la educación de un analista simbólico no termina en la universidad, sino que continúa en el trabajo. 13

Las estructuras organizacionales dentro de las cuales deben actuar los trabajadores del conocimiento difieren de las tradicionales. Halal prevé que éstos constituirán la mayor

Aquí, la influencia de Mayo es significativa, en razón de la creciente importancia del trabajo en equipo.
 Curiosamente, debe notarse que la educación formal de los analistas simbólicos de mayor fortuna que cita

Reich (Madonna, Eddie Murphy, Bill Cosby, Sylvester Stallone, etc.) no es especialmente importante.

parte de la fuerza laboral hacia el año 2000. Este autor afirma que la era de la información genera una ostensible presión hacia el cambio organizacional, en razón de que sus empleos "serán de naturaleza cuasi-científica, y los científicos son notables por resistir la autoridad, ya que sus trabajos no pueden ser impuestos sino que requieren independencia de pensamiento y acción"(Halal, 1986:177). Por ello, el modelo jerárquico tradicional parece desaconsejable. En efecto, modelos más flexibles, en los cuales el conocimiento, las iniciativas y hasta el poder fluyen por toda la organización, son predicados con creciente frecuencia como los más adecuados y, en última instancia, como los únicos funcionales en la nueva sociedad del conocimiento.

## La organización post-burocrática y el crepúsculo de la jerarquía

Una "revolución" en la tecnología organizacional está ocurriendo, sostiene Harlan Clevellan (1989): el crepúsculo de la jerarquia. La causa que provoca este cambio tan profundo debe buscarse en la tecnología informática. En el "nuevo contexto del conocimiento" es necesario repensar la naturaleza misma del poder y la autoridad. La mayor participación de todos los empleados en la toma de decisiones se convierte en una condición necesaria para el buen funcionamiento organizacional. "Esto implica una mayor apertura, no a partir de una preferencia ideológica sino de un imperativo tecnológico", afirma Clevellan (1989:123). Esta concepción, que le parece tan importante a Gareth Morgan(1989) como para justificar la inclusión de un fragmento del texto de Clevellan en su libro "Creative Organizations", es un exposición característica del planteo que vincula la evolución de la tecnología con la sociedad del conocimiento y las modificaciones en la estructura organizacional en dirección a la superación del modelo burocrático, es decir, las notas características de la ideología gerencial del muevo paradigma del management.

La imagen de la dirección sufre un cambio muy importante. De acuerdo a Rosabeth Moss Kanter(1989:88), profesora de la Harvard Business School, "a medida que las unidades de trabajo se hacen más participativas y orientadas a los equipos, y los profesionales y trabajadores del conocimiento se vuelven más prominentes, la distinción entre gerente y no-gerente comienza a erosionarse". Las bases del poder sufren una mutación, pues como indica la autora, la posición, el título y la autoridad formal no son ya algo adecuado en un mundo en que se empuja a los subordinados a pensar por si mismos y el trabajo dentro de las organizaciones se efectúa bajo el imperativo de la acción sinérgetica entre distintas áreas. Moss Kanter(1990) utiliza un lenguaje que procura dar una idea de la magnitud de los cambios que se avecinan, refiriendose a una "sociedad posempresarial", cuyo perfil ya emerge ante nuestros ojos. "Estamos presenciando escribe- un desmoronamiento de la jerarquia, una gradual sustitución del énfasis

<sup>14</sup> La existencia de mayor interdependencia entre diversos grupos de gente es también una característica saliente de las organizaciones del presente, según Kotter (1985).

burocrático en el orden, la uniformidad y la repetición por un énfasis empresarial en la creatividad y en la conclusión de pactos" (Kanter,1990:368). 15

Las organizaciones del futuro y, como afirman varios teóricos, muchas de las actuales dejarán de parecerse a sus antecesoras. Davidow y Malone recurren a la noción de realidad virtual, "extendiéndola un paso más para reflejar lo que está ocurriendo alrededor nuestro" en el mundo de las empresas (Davidow y Malone, 1992:4). Así utilizan el término "corporación virtual" para describir la progresiva desmaterialización de las organizaciones, que comenzó siendo una visión para los futuristas, una posibilidad para los teóricos del management y es actualmente una necesidad para los ejecutivos (Davidow y Malone, 1992). 16 Para un observador externo, explican, la corporación aparecerá como dotada de fronteras permeables y en cambio permanente en sus relaciones con clientes y proveedores. En su aspecto interno, no será menos amorfa: los departamentos y oficinas estarán en constante reforma, las lineas de autoridad serán también sumamente variables y la idea misma del concepto de empleado deberá revisarse, por cuanto algunos clientes y proveedores pasarán más tiempo en la firma que sus propios trabajadores. En definitiva, los límites internos y externos de la organización se vuelven difusos (Martinez Nogueira, La noción de la "organización en red" (networked organization)(Rockart y Short,1991; Macdonald,1991) se refiere al mismo fenómeno. Quienes postulan este enfoque para abordar las múltiples interrelaciones que vinculan a empresas entre si o a subunidades dentro de cada una de ellas consideran que, desde el punto de vista de la performance, éste posibilita que una firma mantenga la capacidad de dar respuesta asociada a la pequeña empresa, aunque simultáneamente pueda aumentar su dimensión y complejidad. Este concepto responde al modelo que Morgan(1989) denomina "sistema organico libremente asociado (loosely coupled organic system), al cual parecen apuntar las recomendaciones de los teóricos del muevo paradigma. Leemos así en revistas de negocios acerca de las "organizaciones en red", las "corporaciones modulares", etc. (Tully, 1993). Por cierto, algunos ejecutivos no parecen afectados por la novedad, como Andrew Grove, Chairman de Intel, quien opina que la corporación virtual es una frase de moda en el mundo de los negocios que "carece de sentido" (Business Week, 1993a: 40).

Los acuerdos entre las empresas, sus clientes y proveedores para desarrollar actividades o proyectos en común se presentan como una característica central del mundo de los negocios del futuro. Ello trae interesantes consecuencias para el comportamiento de los directivos, sostienen algunos teóricos de la administración. El trato con estos "nuevos asociados" exige una capacidad especial para ganar la confianza de los mismos, lo cual lleva a Rosabeth Moss Kanter a poner de manifiesto la importancia de que la élite empresaria del futuro, los "atletas comerciales", como los define la autora, se guie por los más elevados estándares éticos. Alan Webber (1993) ataca el mismo problema al señalar que la creación de confianza entre los miembros de las redes corporativas será el aspecto central que deberán encarar los managers en la sociedad del conocimiento. Esto parece

Jon Harrington(1991), de la Universidad de Newcastle, utilizó con anterioridad la denominación

"organización virtual", pero con una concepción diferente.

<sup>15</sup> Ciertamente, uno puede preguntarse cómo es posible que se mencione un "énfasis empresarial" en la "sociedad posempresarial", pero esto puede explicarse en base a la preocupación que tienen nuchos teóricos de la administración por difundir sus neologismos.

relevante por cuanto los sistemas de producción flexible, que a menudo son presentados como los ejemplos de superación del sistema de producción en masa o "fordismo" y como el paradigma de la "organización posmoderna", requieren que los actores del sistema confien unos en otros, como lo demuestra una investigación reciente de Lorenz(1993) acerca de la "construcción social de la confianza" en un distrito industrial francés.

La preocupación creciente por el aspecto ético de la conducción de los negocios no sólo tiene validez en lo que se refiere a las relaciones entre las empresas, que se reúnen en acuerdos colaborativos, sino también en la relación entre la dirección y los empleados. El modelo que se propugna preconiza que la dirección no sólo preste atención a los propietarios de la firma (shareholders), sino a un público más amplio(stakeholders). 17 Kochan y Useem(1992a:5) destacan al respecto que "una organización efectiva se define como aquella que cumple las expectativas de una multiplicidad de stakeholders, que incluye a los accionistas, los empleados, los clientes y las comunidades en las cuales está localizada". Así, Womack y Jones(1994) remarcan la necesidad de que las empresas desarrollen un "código de comportamiento". La sensitividad hacia el contexto comunitario y ecológico es una actitud destacada por Harris (1985) en su presentación del nuevo estilo de management de lo que denomina la "cultura meta-industrial del trabajo". 18 Asimismo, señala que las empresas deben impulsar el fortalecimiento de un estilo de vida de bienestar (wellness lifestyle) entre sus empleados. Esta preocupación está representada por la puesta en práctica de programas de calidad de vida laboral, cuyos objetivos, según Moch y Bartunek (1990.12), están inspirados en un deseo de "cambiar el esquema que gobierna las relaciones entre la dirección y los trabajadores en dirección contraria a aquél que se focaliza exclusivamente en relaciones adversariales y de negociación hacia otro en el cual predomina la cooperación". El modelo del "management flexible" de Jamieson y O'Mara (1991) también apunta en el mismo sentido, en procura de superar el viejo marco mental de la administración, manifiestamente disfuncional para enfrentar las demandas organizacionales de los noventa y las necesidades de la nueva fuerza laboral.

El elemento central del nuevo paradigma del management no es, no obstante, el énfasis en la ética, que desde luego es importante, sino la insistente mención acerca de la superación de la jerarquia tradicional. Las organizaciones del futuro serán más achatadas y más "flexibles". Gareth Morgan (1986: 105) resume esta tendencia cuando destaca que "en las organizaciones modernas se han creado fuertes tendencias holográficas a través de la introducción de la tecnologia de los microprocesadores, que difunde información, comunicaciones y control". Lo que en definitiva posibilita esta nueva tecnologia es la aparición de redes comunicacionales, cuyo efecto, según dicho autor, es volver innecesarios los controles impuestos por la linea jerárquica. La propia orientación de Morgan(1986:383) lo lleva a afirmar que "es necesario romper el molde del pensamiento burocrático y moverse hacia nuevas formas de interacción en organizaciones, menos explotadoras y más igualitarias". Para lograr esto, las empresas deben invertir fuertemente en recursos humanos, rediseñar sus estructuras y poner en práctica nuevos procesos gerenciales, advierte Scott Morton(1992:277), profesor del M.I.T, quien concluye que "el

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> La noción de stakeholder se remonta a los estudios del Tavistock Group.

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> El énfasis en los aspectos ecológicos es también puesto de manifiesto por Maynard y Mehrtens (1993) en su libro "The Fourth Wave. Business in the 21st. Century".

resultado de ello, que ya es parcialmente visible en algunas organizaciones innovadoras exitosas, es una firma más pequeña (para el mismo nivel de producto), más chata, y que efectúa una mayor utilización de equipos ad-hoc, basados en el área de competencia relevante."

La propuesta de los teóricos de la administración, desde distintas perspectivas, apunta a dejar de lado las formas tradicionales que se caracterizan por la autoridad jerárquica, el control centralizado y las fronteras bien delimitadas, para dejar su lugar a "diseños que descansan en equipos de trabajo, toma de decisiones descentralizada y redes de información que atraviesan las fronteras formales" (Kochan y Useem, 1992b: 399). Existe un sólido consenso respecto a que la disminución de los niveles jerárquicos incrementa el flujo de comunicación e información entre departamentos o grupos, pero al mismo tiempo hace que la organización tenga mayor complejidad. (Laumann et.al.,1991). Los imperativos de las empresas determinan, según Rosabeth Moss Kanter(1991:39), un renovado interés por la resolución de problemas, pero más que nunca "queremos que la gente piense, queremos que tomen decisiones acerca de la calidad, y que comprendan los propósitos y resultados de su trabajo". Los "empowered teams" descriptos por Wellins et.al. (1991) constituyen un ejemplo de la aplicación de esta postura..

El énfasis en los procesos que caracteriza a muchos enfoques administrativos de los años recientes (en particular la Calidad Total y la "reingeniería") requiere, según Womack y Jones (1994), un alto grado de cooperación transfuncional. En este contexto, es comprensible entender la renovada importancia que la problemática del trabajo en equipo concita entre los consultores y teóricos del management. En muchos casos, las líneas de división tradicionales entre autoridad, tarea y función simplemente se desdibujan hasta casi desaparecer. Ese es el problema que ponen de manifiesto Hirschhorn y Gilmore (1992), al hablar de la compañía sin fronteras. La administración de una organización de ese tipo constituye un verdadero desafio, al que es necesario hacer frente. Las responsabilidades de cada miembro de la organización resultan perfectamente claras en el modelo tradicional. No ocurrirá la mismo en la "compañía sin fronteras". En ella, emergerán nuevas delimitaciones que tendrán su locus en la mente de los empleados y no en el organigrama, lo cual puede provocar el surgimiento de tensiones referidas a diversos aspectos. Los autores reconocen que aun en dichas organizaciones "algunos lideran y otros obedecen, algunos darán las directivas mientras otros tendrán la responsabilidad de ejecutarlas"(Hirschhorn y Gilmore, 1992:107). El hecho de que las lineas tradicionales de comando y función desaparezcan no implica, de acuerdo a ellos, que también dejen de existir las diferencias entre autoridad, talento y conocimientos. Simplemente, se deberán desarrollar nuevas estrategias para gerenciar las "nuevas fronteras" referidas a la autoridad, la tarea, la política y la identidad.

El diagnóstico del nuevo paradigma es muy contundente respecto al énfasis de la crítica al modelo jerárquico. Paul Adler sostiene que existe un consenso generalizado respecto a que la jerarquia sofoca el aprendizaje. Supuestos como éste, señala, "se están convirtiendo en la nueva sabiduría convencional sobre el trabajo" (Adler, 1993:97), añadiendo que "el nuevo evangelio considera a Frederick Winston Taylor y sus estudios de tiempos y movimientos como villanos. Se afirma que los estándares detallados

implementados con gran disciplina en una organización burocrática inevitablemente alienan a los empleados, envenenan las relaciones laborales, asfixian la iniciativa y la innovación, y ponen trabas a la capacidad de la organización para cambiar y aprender". Si bien este autor presenta la evidencia de los desarrollos producidos en la planta NUMMI de GM-Toyota, para demostrar que la disciplina taylorista de tiempos y movimientos y las estructuras burocráticas son esenciales para la eficiencia y calidad de ciertas tareas productivas, reconoce que la suya no es la posición dominante. En un artículo de la revista Fortune. Kiechel (1993:39) opina que nuevas formas organizacionales, entre ellas la red de especialistas, reemplazarán al tradicional modelo terárquico, haciendose eco de la literatura reciente, al sugerir que la división vertical del trabajo cederá su lugar a una nueva división horizontal. La "corporación horizontal" fue objeto de discusión en la revista Business Week(1993b), donde se comenta que los organigramas típicos ya son un instrumento obsoleto para describir las nuevas realidades organizacionales. Uno de los modelos renovadores dignos de mención es la "organización reticular" de W.L.Gore(1988), que toma a su propia consultora como ejemplo, destacando que sus miembros no poseen títulos ni distinciones que hagan presumir una posición; son todos "asociados". La ventaja de ello es que el flujo de comunicación es más fácil y la iniciativa de cada miembro no sufre ningun tipo de inhibición. Las firmas de consultoria suelen presentarse como un ejemplo de lo que pueden ser las organizaciones "flexibles" del mañana. Ya en 1984, Charles Handy (1986) había escrito que las organizaciones empresariales e industriales se parecerian cada vez más a las profesionales. 19 Tom Peters (1992) tiene una opinión similar: su paradigma para el futuro es la organización de servicios profesionales y menciona el modelo de la "organización racimo" de Daniel Quinn Mills. Por su parte, James Brian Quinn(1992) se refiere a la "organización inteligente", señalando que los organigramas organizacionales adoptaran formas de estrellas, pirámides invertidas o telas de araña. Todos ellos constituyen variantes alrededor de un mismo tema. Una característica interesante es la preocupación de cada teórico por diferenciarse e introducir su propio neologismo para designar el modelo deseable. La propuesta de John Niremberg(1993),quien habla de la "organización viviente", constituye un ejemplo en tal sentido. El autor efectúa un llamamiento en favor de transformar a las empresas en "comunidades laborales", en las cuales las pérdidas y ganancias de cada miembro de la comunidad, empleado e inversor, estén ligadas a la performance de la organización en el mercado. En su libro introduce la noción de "solacracia", que reemplaza la visión tradicional de la pirámide por una red de centros múltiples basada en la relevancia de la Nuevamente la preocupación por los colectivos organizacionales, que primero encontramos en la ideología del mejoramiento industrial y luego en la de las relaciones humanas, hace su aparición. El "trabajo grupal" es un componente central del nuevo paradigma y Niremberg lo considera fundamental. De hecho, sostiene que las cualidades vinculadas a las relaciones interpersonales adquirirán especial relevancia en el nuevo contexto, donde la "democracia organizacional" brindará mayor libertad en el trabajo a los "ciudadanos organizacionales", pero también mayores responsabilidades hacia "la comunidad"

<sup>19</sup> Russell(1985) en un análisis de la evidencia empírica sobre las prácticas participativas en organizaciones profesionales concluye que éstas resultan un ámbito más proclive para las mismas.

Los grupos constituyen la ola del futuro, según Manz y Sims(1993). Por su parte, Wellins et.al.(1991) equiparan el advenimiento de los empowered teams con una "revolución del lugar de trabajo". De acuerdo a Manz y Sims, la implementación del trabajo en equipo está en ocasiones motivada por un propósito humanístico, asociado a un aumento en la satisfacción laboral, pero consideran que los más importantes determinantes son los temas de la productividad y la calidad, "En última instancia -concluyen-el enfoque de equipos sólo será adoptado si los equipos realmente funcionan" (Manz v Sims, 1993.:8). El énfasis en el trabajo en equipo llegó también a la administración pública, a través del best seller de Osborne y Gaebler (1992), "Reinventing Government", que hace un llamamiento en favor de la descentralización y el desplazamiento de la jerarquía hacia la participación y el teamwork.<sup>20</sup> Entre otras experiencias exitosas, además de la utilización de equipos autodirigidos, existen diversos ejemplos de técnicas antiburocráticas y "liberadoras" de administración. En muchos libros y artículos de organización, la estrategia de los autores consiste en presentar un modelo de gestión y luego corroborarlo con una experiencia (o más) de aplicación exitosa. Siguiendo este esquema, Ricardo Semler(1989), en su trabajo "Managing Without Managers", relata el caso de su propia empresa brasileña que vio incrementados sus resultados y su productividad, merced a la supresión de normas y regulaciones burocráticas, la reducción de la pirámide a tres niveles jerárquicos, la introducción de un enfoque de administración participativa y planes de reparto de las ganancias obtenidas entre los empleados. El favorecimiento de la participación y la motivación para que el personal participe, junto a la creación de grupos de discusión, es la "clave del exito" del empresario Ralph Stayer(1990), cuyo artículo lleva el sugestivo título: "Cómo aprendí a dejar a mis trabajadores dirigir".

Enfoques muy difundidos como la Calidad Total durante los años ochenta y la reingeniería en los noventa también contienen un componente importante de participación y trabajo grupal. La Calidad Total es percibida más como una filosofia que como un conjunto de técnicas (Campitelli, 1993; Gamache y Kuhn, 1989) y remite a una valoración del éxito de los esquemas japoneses de organización. El método, sin embargo, es de origen americano y data de varias décadas atrás (Garvin, 1988), pero su aplicación masiva en el mundo occidental se vincula al interés por el management japonés donde las técnicas de Deming, Juran y otros han sido utilizadas desde hace décadas. Acerca de la Calidad Total existen algunas opiniones contrapuestas. Barley y Kunda (1992) la asocian al énfasis en la cultura organizacional y están en lo correcto, Gamache y Kuhn (1989:23) consideran

El citado trabajo recibió laudatorias críticas de Tom Peters (1992) y otras no tan favorables de los teóricos de la administración pública, que cuestionan el principal aporte del libro: que el Estado puede ser administrado en forma más "empresarial" (Goodsell,1993). Algunos aspectos de este enfoque para el sector público, como ser el énfasis en el cliente fueron anteriormente destacados por Wagenheim y Reurink (1991). Por otra parte, la necesidad de ir más allá o de superar el modelo burocrático en el Estado es expuesta por Barzelay (1992), quien describe la emergencia del "paradigma post-burocrático" en perspectiva histórica. Con ello simplemente quiero indicar que el muevo paradigma del management también ha tenido difusión entre los teóricos de la administración pública.

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> La Calidad Total ha tenido un éxito fenomenal y la bibliografia sobre el tema se ha multiplicado en los años ochenta. Se ha procurado hacer extensivo el enfoque propugnado por Deming y Juran a la administración pública con ciertas mudificaciones (Swiss,1992) e incluso a la gestión de la vida personal (Roberts y Sergesketter,1993). Una descripción histórica de este enfoque de la administración es efectuada por Garvin(1988).

que intentos de cambio organizacional realizados invocando la noción de calidad, son "mucho menos estadística y mucho más cultura y filosofia operativa que lo que se reconoce generalmente". Peter Drucker (1990) advierte inteligentemente, sin embargo, que el Statistical Quality Control tiene un potencial efecto integrador ya que combina el enfoque ingenieril de Taylor con el de las relaciones humanas. Ambos enfoques, prosigue Drucker, son considerados tradicionalmente como antitéticos y mutuamente excluyentes, pero en la Calidad Total van de la mano. Para él, "Taylor y sus discípulos estaban tan determinados a calidad productividad en los procesos Deming"(Drucker, 1990:96). Tanto Taylor como Henry Ford, sigue diciendo Drucker, se oponian a las inspecciones al igual que actualmente los seguidores de Deming, pero era necesaria la rigurosa metodología del SQC para lograr que el control estuviese incorporado al proceso mismo.<sup>22</sup> El rol de los círculos de calidad, caracterizados por la valoración del conocimiento, sugerencias y participación del personal y que tanto suceso han tenido en Japón, explica el éxito de la Calidad Total en dicho país. Drucker cree que el fracaso de los intentos de instalar círculos de calidad en empresas americanas se debió a que fueron establecidos sin su contrapartida de SQC, es decir careciendo de las facilidades de feedback e información que si estaban disponibles en Japón.

La reingenieria tiene algunos puntos de contacto con la Calidad Total, como su enfasis en procesos y en el cliente, pero su divergencia radical estriba en el hecho de que apunta a rediseñar todo de nuevo, mientras que la Calidad Total, en palabras de Hammer (Hammer y Champy, 1993b:29), "es acerca de mejorar algo que es básicamente correcto". Hammer y Champy (1993a)insisten permanentemente sobre el tema de los grupos autodirigidos, pero el propio Hammer admite que materializar su propuesta "es un proceso muy de arriba hacia abajo, muy autocrático"(Hammer y Champy, 1993b:33). En su libro "Reengineering the Corporation", los autores declaran que la reingeniería requiere la presencia de un zar. Evidentemente, este reconocimiento pone de manifiesto que algunos modelos democráticos y participativos encierran ciertos elementos no deseables, al menos en su implementación.

En una tradición que reconoce la influencia de Douglas Mc.Gregor y la escuela de los recursos humanos, se destaca la difundida labor de Edward G. Lawler. Su modelo procura avanzar más allá de las tradicionales prácticas participativas de los circulos de calidad. En la "organización de high-involvement" la estructura gira alrededor de miniempresas, que se venden servicios y productos unas a otras, en un esquema de máxima descentralización. La organización está basada en el trabajo en equipo y, según Lawler, requiere una peculiar orientación por parte de quienes forman parte de ella, lo cual hace que "no sea para cualquier individuo" (Lawler, 1986:206).En una línea que es compartida por muchos teóricos del management que se ocupan del fenómeno del liderazgo (Kotter 1990; Sims y Lorenzi, 1992), Lawler afirma que éste es necesario "para proveer un sentido de propósito y dirección tanto como para dar forma a la cultura organizacional y a los

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> Drucker utiliza la denominación Statistical Quality Control, pero la evolución de la preocupación por el tema de la calidad ha dado lugar a la aparición de otros enfoques. Garvin(1988) en su presentación historica de este tema considera que en la actualidad el enfoque dominante es el de la administración estratégica de la calidad (Strategic Quality Management). Pese a esta breve digresión terminológica, queda claro que Drucker se refiere a las aplicaciones contemporáneas de la administración de calidad.

procesos decisorios". El líder debe inspirar lealtad, compromiso por parte del empleado y motivación a partir de su estilo y comportamiento personales. Lawler(1992) sostuvo que estaban dadas las condiciones para que muchas empresas aplicaran masivamente planes de "involucramiento de sus empleados", pero más tarde revisó esta opinión afirmando que "probablemente fuese demasiado optimista en retrospectiva" (Lawler,1993:27). La materialización de su modelo participativo no parece de fácil generalización, ya que el mismo autor relata que en una empresa como Motorola, que utiliza hace más de dos décadas técnicas avanzadas de administración participativa, "los gerentes todavia están atrapados en el modelo de comando y control"(Lawler,1993:26).

Otros representantes del nuevo paradigma tienen apreciaciones más optimistas. Boyett y Cohn (1991), en su interesante libro "Workplace 2000. The Revolution Reshaping American Business", presentan las mismas tendencias y diagnóstico que los demás autores considerados. Las empresas del futuro serán más chatas, flexibles y agresivas, sostienen. Además, enfatizan que todos los empleados de una empresa formarán parte de un equipo. Luego inician un ataque contra la "administración científica" a la que responsabilizan de que el trabajo sea para el trabajador americano aburrido, despersonalizado, monótono y desmotivante. Piensan que la influencia de Taylor y sus discípulos sobrevivió, bajo otras denominaciones, hasta los años setenta. Seguidamente, describen los experimentos de Hawthorne, concluyendo que "si los descubrimientos hubiesen sido completamente entendidos y aplicados, América hubiese llegado al "Workplace 2000" medio siglo antes" (Boyett y Cohn, 1991:87). Ya he dedicado bastante atención a estos famosos experimentos en el capítulo de la ideologia de las relaciones humanas, simplemente presentaré aqui la opinión de estos autores, que creen que el camino de los trabajos de Mayo derivó en la investigación acerca de la psicología de la motivación laboral, lo cual a su vez produjo resultados que fueron considerados desde la óptica del viejo "sistema de castas direccióntrabajo", en vez de culminar en un replanteo de dicha relación. En el "Workplace 2000" no ocurrirá lo mismo. Las rígidas jerarquias serán desmanteladas y el objetivo apuntará a crear armonía y unidad entre la dirección y los trabajadores. Esta prédica remite a la misma retórica del mejoramiento industrial y la ideología de las relaciones humanas. "Lo que es más importante -señalan- la meta será vincular a la gente mental y emocionalmente con el lugar de trabajo -hacerlos sentir intimamente conectados a la corporación, aun cuando en realidad esa conexión sea transitoria" (Boyett y Cohn, 1991:109).

En resumen, las obras consideradas se integran en un discurso que presenta modelos más flexibles como sucesores de la burocracia. Los circulos de calidad, el "empowerment" de los recursos humanos existentes, las estructuras más igualitarias y la mayor participación son algunos de sus elementos centrales. Ciertamente, esto no constituye una gran novedad. Ya a principios de la década del sesenta, Mason Haire(1962) escribió acerca de la inevitabilidad de una trayectoria en la cual el poder paulatinamente pasaba del dueño al manager profesional, de éste al experto de staff, para culminar finalmente en el management por grupo de trabajo. Asimismo, Bennis y Slater (1990) destacaron en 1969 la necesidad de introducir un modelo de democracia organizacional. Precisamente, el propio Bennis (1990:174-75) se refiere a los cambios e innovaciones de la administración en los noventa, señalando que "la moderna corporación exitosa, no más un monolito, es un juego de Lego, cuyas partes pueden ser fácilmente reconfigurables a medida que se

modifican las circunstancias. El viejo paradigma que exaltó el control, el orden y la predictibilidad ha dejado lugar a un orden no jerárquico, en el cual las contribuciones de todos los empleados son solicitadas y reconocidas y en el que la creatividad es más valorada que la ciega lealtad". No obstante, conviene citar una vez más a Drucker (1992c:348), quien realiza una importante aclaración, al señalar que si bien en la nueva sociedad la gente deberà controlarse a si misma, "ello no implica que todos estaremos trabajando en organizaciones de formas libres. Eso es una tontería. Un animal en la tierra no puede superar las seis pulgadas de tamaño sin tener un esqueleto. Lo mismo las compañías. Más allá de un tamaño muy pequeño, cada compañía necesita el esqueleto de una estructura formal de mando" 23

La proliferación de nuevas modas en materia de gerencia durante los años ochenta y siguientes ha sido puesta de manifiesto por Nohria y Berkley (1994). Un estudio realizado por dichos autores indica, no obstante, que "en la mayoría de los casos, como muestran las investigaciones, las novedades (fads) en management de los últimos quince años rara vez produjeron los resultados prometidos" (Nohria y Berkley, 1994: 129). Con la rápida adopción de programas de calidad total, empowerment, grupos autogerenciados y demás, los ejecutivos de empresas pensaron que podían hacerse cargo de un "liderazgo decisivo" para brindar mayor competitividad a sus organizaciones, opinan, pero esto no pareció condecirse con los hechos en la práctica. Más bien, los gerentes "abdicaron" su responsabilidad hacia una creciente "industria de profesionales de la administración", concluven. Estas apreciaciones pueden ser o no correctas, pero lo que sí debe destacarse es el impulso y crecimiento de los servicios de consultoria administrativa. Ciertamente, siempre existieron estos profesionales, aunque es en los años ochenta cuando la "industria de la consultoria" adquiere una relevancia central, que tiene su correlato en los millones de dólares facturados por quienes se dedican a dicho negocio (Mc.Gill, 1988). Estos mievos profesionales de la administración son los gurúes que conforman gran parte de la élite de pensadores del nuevo paradigma. Paradójicamente pese a la competencia que existe entre ellos por captar nuevos segmentos del mercado de las compañías, el diagnóstico que ofrecen tiene notables puntos comunes. Sólo hay matices, enfoques y neologismo que conforman la "marca registrada" que contribuye a diferenciar a unos de otros, pero en ciertos aspectos básicos que hacen a la esencia del nuevo paradigma, el modelo que se delinea para las organizaciones del futuro es el que he presentado a lo largo de este capítulo.<sup>24</sup> Una mención pormenorizada de cada una de las perspectivas en danza sólo hubiese contribuido a generar mayor confusión.

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> La problemática de las formas igualitarias de organización ha sido objeto de numerosas investigaciones. Su

tratamiento excede el marco del presente trabajo, pero debe mencionarse que se ha demostrado que las aplicaciones de esquemas organizacionales que apunten a dicho objetivo varía de acuerdo al contexto cultural y nacional que se considere(Bass y Rosenstein, 1978), y que la continuidad de la vigencia de los principios igualitarios que inspiraron la organización se pierde si ésta entra en contacto con otras organizaciones de tipo tradicional (Newman, 1980). Asimismo, se ha observado también que si el número de participantes aumenta más allá de cierto límite, se genera una tendencia natural a la formación de algún tipo de estructura jerárquica (Gore, 1988). Lo más destacable de los estudios realizados hasta el presente es que ponen de manifiesto la dificultad inherente a cualquier intento de superación de la "ley de hierro de la oligarquía" de Michels.

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> Sería muy ingenuo creer que el consenso es total. De hecho, los partidarios de un cierto enfoque particular o una metodología determinada pretenden justificar la adopción de sus ideas sobre la base de la critica a las otras posturas en boga. Al respecto vale como ejemplo el caso de Goss et.al. (1993), dos de cuyos autores son

## La nueva imagen de empleados y directivos

El cambio ideológico que significa el muevo paradigma se vio acompañado por fenómenos reales de cambio organizacional en los años ochenta. Dichos cambios tuvieron que ver más con aspectos pragmáticos que con las recomendaciones del discurso de los consultores profesionales. Me refiero a la fiebre de mergers y reestructuraciones, que implicaron en muchos casos la necesidad de disminuir dramáticamente el tamaño y la dotación de personal de muchas empresas (downsizing). Los despidos masivos en todos los niveles, especialmente en las gerencias medias, significaron la "muerte del hombre organización" (Bennet, 1990). Esto es ampliamente reconocido. Duck(1993:115) sostiene que existía un "contrato psicológico" entre la organización y sus empleados, bajo el cual éstos cambiaban lealtad, años de servicio y experiencia por la garantía de estar empleados y gozar de una carrera predecible en la firma, pero "con los despidos y el downsizing el viejo contrato se ha roto". No sólo desaparece la garantía de la carrera en la empresa, lo cual es destacado por Drucker(1993c) al sostener que la escalera gerencial dejó de existir, sino que también cesa la garantía de estabilidad en el empleo. 26

En este contexto, se verifica un cambio en la imagen de la dirección y los trabajadores. Además, el problema de la motivación del personal de las empresas, tras la ruptura del "contrato psicológico" tradicional vinculado al hombre organización de la década del cincuenta, volvió a constituirse en foco de atención. Gran parte de la retórica de la literatura reciente se focaliza en torno a la autorrealización individual y el nombre de Abraham Maslow recobra vigencia entre quienes hablan del "management de la new age" (Nichols, 1994). En la era postindustrial, no obstante, algunos autores postulan el agotamiento de las teorías de la motivación heredadas de la escuela de las relaciones humanas. Tal es el caso de Michael Maccoby (1988), psicólogo de la Universidad de Harvard, que critica la formulación de la escala de necesidades de Maslow y considera que una teoría del "carácter social" resulta más adecuada para explicar los procesos motivacionales de los trabajadores del presente. A medida que las organizaciones sufren mutaciones hacia formas más flexibles y planas, las oportunidades de obtener promociones se reducen drásticamente. Los incentivos tradicionales (jerarquía, dinero, status y poder) disminuyen, en términos de oferta. (Maccoby, 1988). Para este autor, la principal

expertos en management japonés, que han introducido la noción de "reinvención", que involucra la necesidad de una empresa no de mejorar lo existente sino de cambiarse radicalmente a si misma, alterando los supuestos mismos que están en la base de su funcionamiento y sobre los que se apoyan sus decisiones. Cuando describen los lineamientos básicos que pueden materializar su propuestas, disparan sus dardos contra la "reingenieria", pues señalan que muchas organizaciones japonesas exitosas incluyen elementos redundantes en su diseño (duplicación de bases de datos, de líneas de actividad e investigación,etc.), los cuales con muestra "mentalidad occidental" podemos juzgar como "superposiciones ineficientes, candidatos primordiales a la eliminación bajo el fervor actual de la reingeniería de procesos de negocios"(Goss et. al. 1993: 107), sin considerar su funcionalidad en la bisqueda del diálogo y la comunicación.

<sup>25</sup> Estos cambios, no obstante, se describen como un viraje hacia la interdependencia. Para Duck(1993:115), "los empleados ya no dependen de la compañía en una relación jerárquica. Ahora la compañía y sus empleados son interdependientes".

Algunos expertos (Bauman 1994; Waterman y Waterman, 1994) coinciden en señalar que la "seguridad laboral" ha cedido su lugar a la "clasticidad laboral" (job resilience). Para Waterman y Waterman (1994:87-88), esto implica un muevo contrato psicológico en el cual "tanto empleadores como empleados comparten responsabilidad por mantener -y aun incrementar- la empleabilidad individual dentro y fuera de la compañía".

motivación de cada persona es obtenida en el desempeño de su trabajo y en el rol que adopta en las interrelaciones sociales generadas en el mundo laboral. La recompensa de una relación social desempeñada conforme a las expectativas de rol que el mismo actor privilegia constituyen su principal motivación para actuar. De acuerdo a Maccoby, cada persona puede ser encuadrada dentro de una clasificación de tipos ideales que definen su "carácter social". Llegar a desempeñarse en una organización de acuerdo al tipo ideal que le corresponde es lo que motiva a los individuos en su trabajo. Se supone, de esta manera, que un desempeño exitoso de rol constituye una satisfacción de la necesidad motivación, que es de carácter intrínsecamente social. El puesto de trabajo, en esta teoria de la motivación humana, cumple un papel importantisimo al posibilitar a un individuo llegar a cumplir el rol que desea. Motivar a alguien deja de ser un problema para la dirección, de acuerdo al esquema de Maccoby, simplemente basta que el trabajador tenga la oportunidad social de desempeñar el rol que lo motiva. La teoría de Maccoby remite de algún modo al concepto de autorrealización, por cuanto en última instancia, es el desempeño efectivo de un rol lo que permite la satisfacción del factor motivante. Ambos conceptos, dejando de lado aspectos terminológicos, son muy similares y, si bien Maccoby es crítico en su apreciación del aporte de Maslow, su propia formulación no se diferencia del resto de quienes abogan por dejar que los individuos lleguen a desarrollar al máximo su yo. En este caso el desarrollo del yo se produce como consecuencia del desempeño de un rol social, pero esto hace de su enfoque una subespecie del anterior y no una especie distinta. El propio Maccoby escribe acerca de una nueva generación de americanos, definida no por su edad sino por los valores generados en el seno de familias en las cuales ambos conyuges trabajan. Esta generación esta compuesta por "hombres y mujeres cuyo principal objetivo en el trabajo es el autodesarrollo" (Maccoby, 1988:20). Estos individuos, continua Maccoby (1988:20), quien los califica incluso con el contundente neologismo de self-developers, "están motivados para resolver problemas cooperativamente con sus compañeros de trabajo y clientes. Están listos para aprender y tener éxito en el nuevo lugar de trabajo, que demanda una combinación de conocimiento técnico y trabajo en equipo". Maccoby no sólo plantea una teoría de la motivación sino que presenta también una nueva imagen del empleado.

En una linea similar, aunque ciertamente más favorable a los enfoques derivados del trabajo de algunos teóricos de las relaciones humanas, se encuentra el aporte de Kohn (1993), que crítica a quienes sostiene que los incentivos económicos son importantes motivadores del rendimiento de los trabajadores. El autor cita a teóricos de la Calidad Total, como Edward Deming, para avalar sus afirmaciones y rescata también la opinión de Frederick Herzberg. De acuerdo a Kohn(1993:58), "la manera más segura de destruir la cooperación y, en consecuencia, la excelencia organizacional es forzar a la gente a competir por recompensas o reconocimientos o a ubicarlos en un ranking uno contra otro. Por cada persona que gana, hay muchos otros que llevan con ellos el sentimiento de haber perdido". Las recompensas no motivan a los empleados para que trabajen mejor; simplemente los motivan a obtener recompensas, argumenta Kohn. En su opinión, la dirección que utiliza técnicas skinnerianas hace que la gente se vea desmotivada con su trabajo, lo cual exige que se establezcan recompensas extrinsecas, para que el esfuerzo aumente. De esta manera, cuando los gerentes denuestran que la productividad aumenta si existen recompensas y disminuye si no se ofrecen las mismas, razona el autor, ello se debe

a una "profecia autocumplida", que parte de supuestos erróneos acerca de lo que motiva a los empleados para trabajar. Ofrecer una recompensa a alguien que no está motivado es, de acuerdo a Kohn, algo similar a invitar a beber agua salada a alguien que está muy sediento. En contraste a esta perspectiva tan poco adecuada, el autor considera que "tratar bien a los empleados, proveer mecanismos útiles de retroalimentación, apoyo social y espacio para la autodeterminación son la esencia de la buena administración" (Kohn, 1993:59).

La nueva imagen del trabajador tiene entonces una clara vinculación con el tema de la motivación. Precisamente, el "trabajador del conocimiento" tiene en su autorrealización profesional un verdadero factor motivante tal como destacan Maccoby y otros autores. Se asume que la estructura motivacional de este tipo de trabajadores es distinta de la que podía caracterizar a un operario de principios de siglo. Consistentemente con lo que anteriormente mencioné, la autorrealización derivada de la satisfacción de las aspiraciones profesionales, que son importantisimas para este tipo de trabajadores, constituye el elemento central. La pérdida de seguridad laboral deberá ser compensada por las empresas con la capacidad de brindar un trabajo que configure un desafio profesional y permita el crecimiento y la acumulación de experiencia y nuevos conocimientos a sus empleados. En la sociedad del conocimiento, la capacitación constituirá una remuneración no monetaria que tendrá un efecto positivo sobre los trabajadores, al tiempo que la provisión de trabajo será un elemento motivador suficiente para que éstos pueden "realizarse". Este nuevo énfasis en la motivación de los trabajadores es interesante, por cuanto muestra que la provisión de trabajo -en un mundo donde el trabajo presumiblemente falte y no sobre- es considerada en sí misma un elemento motivante central. Maccoby (1988:211) detalla además algunos requisitos adicionales: no cualquier trabajo puede proveer satisfacciones, sino que "el desarrollo continuo requiere una cultura corporativa que equilibre el cuidado. la libertad, la disciplina y el compromiso mutuo hacia proyectos significativos". No demasiadas empresas, según dicho autor, poseen en la actualidad una cultura que favorezca estas condiciones. Sin embargo se asume que si éstas se cumplen, la "alienación" de los trabajadores no existirá o disminuirá radicalmente. El planteo de Maccoby es explicito al respecto, por cuanto la propia imagen del trabajador del nuevo paradigma del management se transmite a través de un recurso discursivo que establece la esencia misma del trabajador en su motivación por crecer, desarrollarse y tener exito en su trabajo, prestando un servicio a clientes y compañeros, en el marco de una organización más plana y flexible: el modelo post-burocrático, al que Maccoby se refiere utilizando la denominación de "tecnoservicio". Si se analiza esto, desde el punto de vista del esquema de Herzberg, podrá concluirse que los factores intrinsecos que logran que un trabajo produzca satisfacción estarán presentes en todos los casos en el tipo de tareas que desarrollarán los "trabajadores del conocimiento". Sin embargo, la categoría de "trabajador del conocimiento" no será excluyente en el mercado laboral; también existirán otras. La literatura no enfoca explicitamente el problema de la motivación de las categorías residuales, pero se supone que la prédica de la autorrealización en el trabajo se hace extensiva a ellas también.<sup>27</sup> Quizás esta omisión se deba a que la figura del "trabajador

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> Con referencia a este tema, debe señalarse que ya en 1971 Marck Hanan señaló el advenimiento de un nuevo "hombre organización". En palabras de Kimmel (1993:63), "éste era un profesional que queria el

del conocimiento" resulta omnipresente en la retórica del discurso del nuevo paradigma, aun cuando no sea la que corresponda a la mayoría de la fuerza laboral.

Es preciso sefialar que la distinción tradicional entre trabajador y gerente se vuelve compleja, por cuanto la línea demarcatoria de autoridad se diluye en el marco de un modelo post-burocrático. En este contexto, la retórica del liderazgo adquiere relevancia en la consideración de la imagen de la dirección. Gerente y líder siguen siendo concepciones distintas (Kotter, 1990), pero algunos autores no respetan esta distinción e intentan superarla, al afirmar que el gerente del futuro tendrá que tener condiciones de lider. John Kotter (1985), al referirse a las características de comportamiento que serán necesarias para conducir a un grupo de subordinados, destaca que los procesos tradicionales de la administración: el planeamiento, la organización, reclutamiento, dirección, etc. resultan un mito, ya que será necesario aplicar con gran cuidado una variedad de enfoques directos e indirectos, sustantivos y simbólicos, participativos e, incluso, autoritarios, de acuerdo a la situación particular. Su enfoque es realmente pragmático y más cercano al racionalismo sistémico que el de otros teóricos del nuevo paradigma, quienes en general plantean en términos dicotómicos el perfil del nuevo gerente versus el del gerente tradicional. El nuevo líder será necesariamente más democrático, como apuntan Laumann et.al.(1991:14), al afirmar que los procesos de cambio tecnológico, que muchas organizaciones deberán implementar, requieren un nuevo rol por parte del mismo, "Los gerentes -escriben- deberán abandonar el control y convertirse en recursos que favorezcan la cooperación y la confianza más que en guardianes autoritarios". El nuevo gerente del siglo XXI es denominado por Crosby (1992:14) "Centurión", y "deberá ser como un conductor de orquesta". El conjunto de atributos que este autor asigna a su "Centurion" no difiere mucho de los que recomiendan otros teóricos: habilidad en la comunicación, capacidad de liderazgo, etc.

Los importantes cambios en el mundo del trabajo de la década del ochenta han tenido cierta influencia en la mueva imagen de la dirección. La relación entre la empresa y el hombre organización ha muerto para siempre y fue sepultada con los despidos masivos de los ochenta. Muchos gerentes quedaron en la calle y se vieron obligados a abrirse camino en forma independiente, creando sus propias empresas(Bennett,1990). Aquí si reaparece la figura del propietario, del capitalista, que es rescatado como el empresario innovador schumpeteriano. La palabra "empresario", que en los cincuenta, la época en que Whyte escribió "El hombre organización", era "casi una mala palabra" (Bennet,1990:226), ha recuperado un significado honorable y positivo. Por otra parte, como también pone de manifiesto John Cage (1992), en su libro "From the Ground Up", las pequeñas y medianas empresas serán la fuerza dinamizadora de la economía estadounidense, lo cual contribuye a destacar el rol que le cabe al pequeño empresario. Esta tendencia está presente en la obra de Peter Block (1990), quien critica despiadadamente al burócrata y sugiere como imagen del "gerente fortalecido" la figura del empresario, que resulta digna de encomio por su creatividad, empuje, dedicación al trabajo, etc.

control de su propia carrera, y que estaria motivado por la participación y la oportunidad de dar saltos creativos, no sólo por la estabilidad de su cheque mensual<sup>41</sup>. Esta imagen, no obstante, fue pensada en un tiempo en el cual era muy dificil prever los cambios organizacionales que el nuevo paradigma señala como ciertos e inminentes, pero algunos aspectos resultan aplicables a la nueva imagen del trabajador y sus motivaciones en la literatura reciente.

Al presentar la nueva imagen del trabajador, resulta necesario también mostrar la concepción del control de la fuerza laboral, que caracteriza al nuevo paradigma. Richard Walton(1985), especialista en comportamiento organizacional de la Harvard Business School, fue uno de los primeros que escribió acerca de una nueva estrategia de la dirección hacia el tratamiento de los trabajadores. La vieja estrategia de control, heredada del pensamiento de Taylor, debe ser reemplazada por la de compromiso, sostiene dicho autor. Las empresas que tienen éxito, asegura, emplean métodos más libres de supervisión que reposan en una visión no tradicional de la naturaleza de los trabajadores. organizaciones utilizan descripciones amplias de los puestos de trabajo, una drástica reducción de niveles gerenciales y la responsabilidad de la tarea reposa no en individuos sino en equipos; todas prácticas recomendadas por los teóricos del nuevo paradigma. "En el centro de esta filosofia está la creencia de que despertar el compromiso de los empleados llevará a una performance mejorada", señala Walton(1985:80), quien añade que la evidencia obtenida en algunas plantas de General Motors, Procter & Gamble, y otras, sustenta esta conclusión. <sup>28</sup> El punto medular que subvace en esta nueva concepción, en la cual el poder desciende de la cúspide de la jerarquia y se diluye y atomiza en el interior de la organización, liberando de ataduras a sus miembros, responde a un cambio en los supuestos básicos acerca de "la naturaleza de los empleados", de acuerdo a una expresión de Mc. Kersie y Walton(1991). Para dichos autores, las creencias de la gerencia al respecto pueden ahogar o favorecer el tránsito hacia la organización inteligente. "¿Deben los empleados concebirse como tornillos en una máquina, a los cuales hay que decirles exactamente lo que hacer, o son gente en quien se puede confiar para que piense por si misma y en favor de la organización?", se preguntan (Mc.Kersie y Walton, 1991:244). Si las organizaciones no adoptan esta perspectiva de la naturaleza del trabajador, es poco probable que los programas destinados a mejorar la productividad tengan un efecto positivo y duradero (Mc. Kersie y Walton, 1992; Kochan y Mc. Kersie, 1992). formulación de las dos estrategias de control y compromiso de Walton es significativamente similar al enfoque de Douglas Mc. Gregor de la teoria X y la teoria Y. De acuerdo a los supuestos acerca de la naturaleza del trabajador, las organizaciones adoptan una u otra, con lo cual parece que en este caso se está en presencia de "vino viejo en botella nueva", por cuanto las coincidencias son por demás llamativas.<sup>29</sup>

La diferencia esencial radica, en mi opinión, en el énfasis en la construcción de una cultura organizacional que incorpore los nuevos supuestos de la naturaleza del trabajador como uno de sus elementos constitutivos. Uno de los aspectos que posibilitan una diferenciación del nuevo paradigma con el discurso de la ideología de las relaciones humanas, en lo que se refiere a la gestión de la fuerza laboral, radica en la utilización de la cultura organizacional como forma de implementar un efectivo control de la misma. Esto es resaltado por Deal y Kennedy (1982:17), quienes señalan que "una cultura fuerte

La noción de compromiso también está incorporada, según Barley y Kunda (1992:381), en el movimiento de la Calidad Total, estableciéndose una relación de "compromiso" a "calidad" equivalente a la existente entre "calculabilidad" y "eficiencia".

Deal y Kennedy(1982) hablan de una creciente gravitación de la teoría Y y creen que la motivación de los trabajadores tiene más que ver con razones de "self-actualization" que con intereses económicos. La vigencia de la teoría Y es también reactualizada por una reciente obra de Odiorne(1987), quien reivindica a su maestro, Douglas Mc. Gregor, y aboga por una estrategia de auto-control como la mejor y más estrecha manera de controlar al trabajador.

habilita a la gente a sentirse mejor con lo que hace y a trabajar más duro". En las organizaciones del futuro, la gerencia media desaparecerá y, de acuerdo a dichos autores, "será reemplazada por mecanismos de influencia social -por un énfasis en la cultura" (Deal y Kennedy,1982:177). El nombre de la organización post-burocrática es, para ellos, la "organización atomizada", cuya característica será la de ser "la cultura del no-jefe". Para que esta forma organizacional sea efectiva, afirman, "son necesarios sólidos vínculos culturales y un nuevo tipo de management simbólico".

En estrecha consonancia con otros aspectos del modelo postburocrático, los teóricos del nuevo paradigma coinciden en destacar el viraje del control externo por supervisión directa al control internalizado de la propia tarea. No es otra la recomendación de Sims v Lorenzi(1992:197), al enfatizar que "el empleado autodirigido es la expresión última y natural del nuevo paradigma del liderazgo". Waterman (1987) denomina a esto "autonomia dirigida" y este nombre es un hallazgo verdaderamente acertado, por cuanto pone de manifiesto que los fines de la acción de los trabajadores no les son propios, sino que son los de la dirección de la organización. Consecuentemente, esta "autonomía" tiene límites en verdad importantes. Si ello ocurre efectivamente así, es evidente que traerá grandes ventajas a la dirección por cuanto todo control de la fuerza laboral, toda acción de disciplinamiento, implica un costo que se torna inexistente, al mismo tiempo que aumenta la efectividad del control si éste es realizado por los propios trabajadores, quienes se convierten así en eficientes agentes de la dirección, al internalizar las pautas, objetivos y valores que les son suministrados, a través de una estrategia de imposición de una cultura organizacional. Kunda denomina a ésta "adoctrinamiento", en una investigación realizada acerca de las formas en que los sectores dominantes de una empresa de alta tecnología visión construven una compartida đe la firma sus empleados (Manning, 1993). El modelo japonés exhibe también este enfoque y Aron (1990) destaca la efectividad del kaizen y del sistema del Just-In-Time, impuestos por una cultura organizacional propia de las firmas de ese país, como forma de control y disciplinamiento de la fuerza laboral.<sup>30</sup> El control a partir de la construcción de una cultura organizacional que incorpore el interés de la clase dominante es, de acuerdo a Barley y Kunda, el rasgo fundamental que caracteriza a esta nueva ideología. En mi opinión, es sin lugar a dudas uno de los aspectos principales, pero debe advertirse que está inserto dentro de lo que a mi entender constituye su núcleo esencial, es decir la emergencia de un nuevo modelo postjerárquico en el marco de la sociedad del conocimiento surgida del avance tecnológico. Para los teóricos de la cultura organizacional, ésta puede ser exitosamente manipulada y diseñada, aunque debe señalarse que el control de los valores de los empleados, no se efectua meramente en beneficio de ellos, sino que el propósito de la dirección es ciertamente instrumental, va que se asume, como observan Barley y Kunda (1992:383), que "la conformidad de valores y el compromiso emocional deberían alentar los beneficios financieros".

Las nuevas concepciones de la dirección y los trabajadores se enmarcan dentro de un contexto en el cual la noción misma del puesto de trabajo está sujeta a una drástica revisión. Una de las especulaciones más audaces, pero no por ello carente de lógica, es la

<sup>30</sup> La retórica de la cultura estuvo también presente en el best-seller del management de los ochenta"In Search of Excellence" de Peters y Waterman(1982).

de William Bridges (1994), que en un artículo periodístico de la revista Fortune opina que el fin del puesto de trabajo es inminente. Para este autor, el hecho relevante no es la pérdida masiva de puestos de trabajo, sino que "lo que está desapareciendo es el puesto de trabajo mismo" (Bridges, 1994:47). Esta "calumniada entidad social", en palabras de Bridges, es un constructo cuvo tiempo de extinción ha llegado. La economía de la humanidad está a punto de dar un salto inmenso en creatividad y productividad, afirma, pero la noción de puesto de trabajo no va a acompañar ese panorama. Las condiciones sociales que crearon la aparición del puesto de trabajo han desaparecido y con ellas desaparecerá éste también. Algunas soluciones que están siendo adoptadas por las organizaciones o recomendadas por los teóricos del nuevo paradigma, como ser el tiempo de trabajo flexible (Jamieson y O'Mara 1992; Bailyn 1992) y la contratación de mano de obra temporaria (Fierman, 1994), son consideradas parte de esta tendencia, aunque el cambio será aún más profundo. El propio autor señala esto, al afirmar que "en lugar de puestos de trabajo habra situaciones de trabajo part-time y temporarias". Bridges habla también de la "organización post-job", que más allá del neologismo no es otra cosa que el modelo post-burocrático del nuevo paradigma. Lugares y horarios de trabajo estandarizado fueron un producto social de la producción en masa y las burocracias gubernamentales y se irán con ellas, opina.

La nueva imagen del trabajador está en línea con la retórica del nuevo paradigma y es sintetizada adecuadamente por Bridges(1994:51), cuando destaca que "todos están de acuerdo en que el trabajador del mañana, libre de las viejas restricciones de la jerarquía y las fronteras del puesto de trabajo, será más independiente y autodirigido que el de hoy". No hay lugar a dudas que para este autor, el trabajador del conocimiento modelado tras la imagen del experto o el profesional constituye el referente para lo que será la fuerza laboral del futuro. Bridges señala acertadamente la similitud con las organizaciones del siglo XIX, en las cuales había patrones y maestros pero no gerentes. En esa situación la gente era liderada, pero "la única dirección que existía era la autodirección". La vieja autodirección consistía en "ocuparse de uno mismo mientras se seguia al líder", mientras que la nueva autodirección implicará "ocuparse del negocio que se tenga en mano como si uno tuviese el interés de un propietario en ello" (Bridges, 1994:51). Los gerentes, no obstante, no desaparecerán, aunque la gerencia media será eliminada. Su función consistirá en educar y apoyar a los empleados y administrar los procesos organizacionales. Estas precisiones de Bridges sobre el nuevo gerente no son muy iluminativas, lo que si resulta claro es que el empleado del futuro tendrá mayores responsabilidades y deberá actuar como un gerente de la actualidad, sin serlo y careciendo de las prerrogativas asociadas a ello.

En conclusión, la nueva imagen del gerente del futuro es presentada en términos claramente laudatorios, en oposición a la imagen de su antecesor. La concepción del trabajador del nuevo paradigma también refleja una imagen positiva: es la de alguien que no necesita más del control y la disciplina, por cuanto está autodirigido por sus propias motivaciones de aprendizaje, crecimiento y desarrollo personal continuos, y sus intereses y expectativas se encuentran en armonta con los de la organización en la que se desempeña, para la cual constituye el activo vital, y los de la sociedad del conocimiento en general. Este trabajador del futuro será muy parecido a un gerente y deberá desarrollar actitudes

análogas a las de aquél, de acuerdo a Scott Morton(1992). En una comparación entre los trabajadores del futuro y los maestros de oficio, Avishai (1994:46) expresa una opinión semejante, cuando afirma que deberán ser " capaces de emprender tareas muy similares a la de los clásicos maestros". De otro modo, concluye "no trabajarán en negocio alguno".

## El nuevo darwinismo social

El nuevo mercado laboral es percibido como mucho más duro que el de décadas anteriores. Es muy importante poner de manifiesto la existencia de un renovado impulso en la retórica de la "supervivencia del más apto". En el futuro, profetiza Bridges (1994), es posible que la mitad de la gente trabaje 60 horas por semana y el resto se encuentre desempleado. Sherman(1993) habla de un "bravío lugar de trabajo darwiniano", en el cual resulta claro que "no se necesita tanta gente para enfrentar los desafios del siglo XXI" (Sherman, 1993:51). Entre las tendencias que caracterizarán el nuevo mundo del trabajo. menciona la desaparición de la carrera gerencial y el reemplazo de las jerarquías por el trabajo en equipo, y destaca que los "trabajadores serán recompensados por su conocimiento y habilidad" (Sherman, 1993:52). Aquellos que puedan moverse con facilidad de una función a otra, integrando diversas perspectivas y disciplinas dentro de un nuevo marco generalista, y comportarse adecuadamente en una variedad de entornos y situaciones serán los ganadores. Aun cuando resalta la "ferocidad darwiniana" de esta situación, el autor sostiene que los resultados valen la pena y concluye con una valoración sumamente positiva de todo esto, al afirmar que "el lugar de trabajo será más saludable, más sano y más creativo, aunque más caótico, como la naturaleza misma" (Sherman, 1993:51).

Puede sorprender a algunos que en las postrimerías del siglo XX se produzca un reverdecimiento del darwinismo social, pero éste es un hecho innegable. La retórica es la misma, aunque la contundencia de algunas expresiones esté morigerada. Este fenómeno se produce en el contexto de la declinación del Estado de Bienestar, que se verifica desde finales de los años setenta (Alber, 1988), y la llamada "ofensiva neoconservadora". Michael Ruse (1986:100), filósofo de la biología, advierte claramente esto al señalar que "de hecho. al tiempo que el siglo XX va acercándose a su final, el darwinismo social (aunque no con este nombre) parece disfrutar de un renacimiento, si éste es el término apropiado para una noción tal". En el discurso científico, desde fines de los años setenta se nota claramente una tendencia de revalorización del darwinismo y su aplicación a las ciencias sociales (Alexander, 1987; Wilson, 1980; Dawkins, 1985; Barash, 1987). La sociobiología, disciplina creada por Edmund O. Wilson en 1975, se enmarca claramente dentro de dicha tendencia. Actualmente, la aplicación de este tipo de teorías biologicistas se extiende a la economía (Tullock y Mc.Kenzie, 1981) y la ciencia política (White, 1981; Watts et.al., 1991) e incluso han existido intentos de reconciliar la sociobiología con una tradición aparentemente tan opuesta como el marxismo (Paastela,1991). 31 La influencia de la sociobiología en el clima cultural de la década del ochenta no puede obviarse alegremente,

<sup>31</sup> El trabajo de Paastela(1991) es un claro ejemplo de la fuerza que ha cobrado este enfoque, por cuanto precisamente Wilson(1980:267) condena irónicamente a Marx diciendo que "el marxismo es una sociobiología sin biología".

sino que es un elemento más que demuestra que dicho clima, dentro del cual el nuevo paradigma del management está inserto, guarda cierta similitud con el de las ideologías gerenciales de fines del siglo XIX, cuando el darwinismo social también era un rasgo característico del pensamiento de la época. Horowitz(1980), en su análisis de la ideología en los Estados Unidos, sostiene que se verifica un "retorno a Malthus y Darwin", que ya se perfilaba claramente en la década del setenta. El problema del desempleo era entonces poco preocupante, pero Horowitz concebia una ofensiva de la burguesia y los trabajadores contra los estratos más desprotegidos, afirmando que existía una unión del "neomalthusianismo con el neodarwinismo", que servía a las pretensiones de aquellos sectores "en contra de las clases marginales" en una suerte de "enfrentamiento del trabajo contra la beneficencia" (Horowitz, 1980:411). Al respecto, son ilustrativas las siguientes reflexiones de Thayer (1971:76-77), que ya indicaban la tendencia a principios de los años setenta y bien podrian haber sido escritas por William Graham Sumner: "nuestras políticas sociales avanzan en la dirección de la supervivencia del menos apto...Hemos entronizado el mal gusto. ... Nuestras políticas sociales castigan cada vez más a la competencia v recompensan a la incompetencia... La excelencia se está volviendo inconstitucional, rápidamente. La "seguridad" es nuestra respuesta de política social a la incompetencia, la incapacidad y la indolencia". Este panorama no se alteró en los ochenta, cuando el neoconservadurismo exhibió claros matices de darwinismo social a través, por ejemplo, de la obra de ideólogos como Theodor Gilder (1992). Además, todo indica que el sector de los más desprotegidos aumentará considerablemente en el futuro, mientras en el plano ideológico estadounidense no se evidencian modificaciones apreciables: la presencia de un elemento de darwinismo social sigue incolume.<sup>32</sup>

No quiero sostener con ello que todos los teóricos del nuevo paradigma sean darwinistas sociales. Lo que pretendo señalar es que el mundo del futuro, cuyo advenimiento se da por sentado en la literatura reciente, es ciertamente un lugar propicio para una concepción propia del darwinismo social. George S. Odiorne, un discipulo de Mc.Gregor y ardiente defensor de la teoria Y, se expresa en su libro "The Human Side of Management" con un tono muy afin al de algunos pensadores neoconservadores, critica la amabilidad y delicadeza y afirma que es necesario decir "adiós al chico bueno", a lo que se refiere como "good-guyism" y que califica como una manía nacional de los Estados Unidos, donde los pobres son "culturalmente desaventajados", los petisos son "gente de baja estatura", etc. En la citada obra, escribe que "en una reciente conferencia de administración, encuesté a un grupo de ejecutivos respecto a si actualmente era más duro o más fácil despedir a alguien de lo que solía ser. Cerca de cuatro de cada cinco respondieron que era más dificil echar a la gente. Esto puede deberse a las nuevas leyes y a las limitaciones de los nuevos controles gubernamentales, pero vo sugiero que también se explica en parte por la creciente ola de "delicadeza". Nos permitimos ser muy pacientes cuando toda la evidencia (y existe demasiada, fuerte y continua) indica que alguna acción debe ser tomada". El artículo de Sherman pone de relieve claramente estos aspectos, y resulta lógico argumentar que quienes valoran positivamente dicho panorama no están en desacuerdo con el trasfondo de darwinismo social, que se puede deducir del mismo y que

 $<sup>^{32}</sup>$  Es problemático afirmar hasta qué punto el darwinismo social está presente en el clima cultural de países europeos cuyo modelo de capitalismo es considerado más social y humano que el de Estados Unidos .

este autor tan gráficamente explícita. Más allá de una "ética moralizante", que en el discurso del nuevo paradigma debe guiar el mundo de las transacciones comerciales, signada por un "creciente espiritualismo" (Hendricks,1992), se verifica la existencia de un nuevo darwinismo social vinculado de manera indirecta al nuevo paradigma del management -podría decirse que como un condicionante ideológico propio del clima cultural en el cual el discurso de dicho paradigma tiene lugar. Por otra parte, la nueva "ética" aparece inspirada por una racionalidad claramente instrumental: el mundo del futuro exige el establecimiento de condiciones de confianza entre las partes que entablan un vínculo comercial para que éste pueda realizarse. La moralidad de los contratantes y, consecuentemente, la confianza mutua que se tienen resulta en una mayor rentabilidad de sus operaciones, como demuestra Lorenz(1993) en el caso de la "producción flexible". La reducción del comportamiento moral al lucro económico resulta aquí demostrada en forma fascinante

#### El ascenso de la meritocracia

Frente al discurso del nuevo paradigma del management, cabe formularse algunas preguntas que intentaré abordar a continuación. En primer lugar, la retórica de la sociedad poscapitalista y la emergencia del talento y la inteligencia (Crawford, 1991), de la mano del trabajador del conocimiento, implica la noción del establecimiento de una base meritocrática para la nueva sociedad. La promesa de Saint-Simon parece hacerse realidad. Hasta qué punto el nuevo orden es "meritocrático" y la posición social de los individuos determinada por los conocimientos que adquieren? Por otra parte, en muchas de las obras de mayor difusión de los pensadores más prominentes de este paradigma, surge la idea implicita o explicita de que los cambios producidos en las prácticas y el pensamiento administrativos siguen un vector de progresiva liberación para los seres humanos, que alcanza con el movimiento hacia la organización postburocrática una nueva forma que promete mayor libertad para todos, pues el trabajo deja de ser una fuente de descontento para los empleados, por cuanto se presume que las tareas tediosas, rutinarias o desagradables quedan reservadas a robots u ordenadores. No es otra la concepción de Avishai (1994:46), quien afirma que "por primera vez en la historia del capitalismo industrial, los intereses de los negocios son consistentes con los de los ciudadanos, consistentes con el anhelo por el cultivo intelectual, la autodirección, la singularidad y el deleite en el trabajo". En un momento de cambio de época, de "fin de la historia", en el cual las ideologías políticas revolucionarias del pasado se desmoronan como el patético Muro de Berlín, no habrá llegado también, en estrecha asociación con el advenimiento de la meritocracia post-industrial, el fin de la alienación? Responder de manera acabada a ambos interrogantes es una tarea que excede el marco del presente trabajo. No obstante, quienes están familiarizados con el nuevo paradigma no pueden obviar este planteo, que insisto permea casi todos los artículos que se dedican a las estructuras flexibles, el fin de la ierarquia, el "empowerment" de todos los miembros de las organizaciones, la "democratización" del lugar de trabajo, y la superación de la dicotomía trabajo-capital ante el nuevo orden post-industrial. Procuraré contrastar algunas de las pretensiones de los voceros del nuevo paradigma contra la evidencia empírica disponible.

En una linea argumentativa que encuentra sus antecedentes en el pensamiento de la utopía saint-simoniana y la Nueva Atlántida de Francis Bacon, los defensores del nuevo paradigma asignan al conocimiento el rol de recurso productivo central de la nueva sociedad. Tom Peters (1992:758), por ejemplo, habla acerca de la importancia del conocimiento, llegando incluso a afirmar que "la destreza devora a la destreza". En economía, la teoría del "capital humano" aporta rigurosidad a esta concepción, estableciendo la importancia del conocimiento adquirido por las personas como elemento predictivo de sus ingresos y, por lo tanto, de su posición social. Si se asume que a mayor inteligencia, mayor facilidad de aprendizaje y de adquisición de conocimientos, es razonable pensar que ésta se constituirá en una singular ventaja competitiva para los individuos. En sintesis, el nuevo paradigma indica que el poder y el prestigio, así como el nivel de ingresos, de aquellos que tienen mayor talento y conocimientos aumentará. Esto implica la generalización de un sistema meritocrático en el mundo desarrollado, por lo cual es necesario recurrir a los datos empíricos disponibles para establecer si este panorama es real o sólo una mera expresión de deseo.

La idea de que nuestra sociedad contemporánea está basada en una sistema totalmente abierto de capilaridad social es naturalmente anterior a la prédica de los teóricos del nuevo paradigma.<sup>34</sup> Al respecto, William Goode(1967:5) escribió en la década del sesenta que "se nos asegura que vivimos en una sociedad orientada por el logro, y la norma es ubicar a los individuos en sus ocupaciones en base al mérito. Sin embargo, las investigaciones de sociólogos y psicólogos demuestran que, a medida que los niños pasan a través de umbrales sucesivos a posiciones más elevadas, el efecto acumulado de clase, raza, sexo, y otros atributos facilmente adscriptivos aumenta en vez de disminuir". Sin embargo, Bernard Barber(1968) señalaba en la misma época que la reducción de barreras en el acceso a la educación y al conocimiento constituía una fuerza que permitia avizorar una auténtica meritocracia en el horizonte futuro. No obstante, un estudio muy serio y riguroso llevado a cabo por Christopher Jencks et.al. (1972) obtuvo resultados más pesimistas, llegando a otorgar gran importancia al factor suerte como determinante de la posición social. Este análisis fue criticado por Arthur M. Okun(1982), Premio Nobel de Economía, quien afirmó que el hecho de que "el veredicto del mercado" en la asignación de ingresos a las personas no haya podido ser explicado adecuadamente no implica que éste sea la resultante de un juego de azar. El mercado, de acuerdo al citado economista, "puede valorar de manera perfectamente sistemática algunos rasgos que hasta ahora no se han identificado o, por lo menos, cuantificado". Para dicho autor, es posible empero obtener una conclusión negativa; el cociente intelectual tiene poco peso en las recompensas del mercado, que reflejan una gran variedad de talentos y esfuerzos. Este argumento puede ser desarmado si se define a la inteligencia en un "sentido amplio", que excede al mero IO. Esta estrategia es metodológicamente criticable por cuanto no existe un

<sup>33</sup> La novedad de un sistema meritocrático basado en el conocimiento no es tal. El sistema de clases chino, cuya movilidad estaba basada en rigurosos exámenes, es quizás el más antiguo y mejor organizado que se conoce. No obstante, la preparación para los exámenes era larga y costosa y quienes provenían de familias con mayor riqueza tenían una ventaja en tal sentido, lo cual ha llevado a los investigadores a afirmar que la meritocracia sólo existia en teoría (Stewart y Glynn, 1977).

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup> El término "meritocracia" es atribuido al sociólogo británico Michael Young, quien en 1961 publicó "The Rise of Meritocracy", una obra de ficción sociológica (Stewart y Glynn, 1977).

criterio claro de qué exactamente constituye la inteligencia. <sup>35</sup> En este punto se puede caer en un curioso argumento de circularidad. Si se piensa que el "éxito", que en nuestra sociedad es frecuentemente identificado con el nivel de ingresos, está determinado por la inteligencia, pero se mide a su vez la inteligencia en base al "éxito" a falta de otro indicador más elaborado, lo cual es una tendencia propia del "imaginario popular", el razonamiento resulta circular y la predicción se vuelve trivial, ya que simplemente se ha establecido una mera identidad entre dos conceptos. Obviamente, este elemental error de razonamiento no es en modo alguno inocente, sino que tiene un profundo efecto legitimante. <sup>36</sup> Por mi parte, me inclinaria a pensar que, ceteris paribus, el IQ podría ser importante como predictor del nivel de ingresos, pero esto no es lo que surge claramente de las investigaciones realizadas. Bowles y Nelson (1974) precisan que el efecto de la inteligencia (IQ), como elemento diferenciado respecto al nivel de educación formal alcanzado, es virtualmente nulo en tal sentido.

Quizás pueda sobrestimarse la importancia de la inteligencia. Por ello, consideraré la relevancia de la educación de los individuos como predictor de su nivel de ingresos. Análisis empíricos efectuados en países escandinavos de las variables que determinan el ingreso revelan "una declinación del rol de la educación en la diferenciación de ingresos" (Therborn, 1992:63). El resultado de estos estudios ha llevado a Göran Therborn (1992: 65) a pensar en la existencia de "una razón para dudar que el rol del conocimiento es la clave de las sociedades postindustriales". Naturalmente, puede argumentarse en contra de esta afirmación que el impacto del conocimiento recién podrá apreciarse en los próximos veinte años, resultando prematuro extraer conclusiones en base a datos de los años setenta y ochenta, o que la muestra de países está sesgada. En cualquier caso, es obvio que la meritocracia de la sociedad post-capitalista está más lejos de lo que creen sus portavoces. En mi opinión, el énfasis excesivo en la retórica que subvace en este elemento del nuevo paradigma del management apunta a legitimar una distribución de ingresos con una tendencia a la desigualdad creciente (Kaus, 1992), estableciendo como base meritocrática un valor que goza de notoria respetabilidad, como es el caso del conocimiento, y oscureciendo de manera ingenua el papel que posee, y presumiblemente mantendrá en el futuro, la propiedad de los medios de producción.

Al respecto, cabe destacar el resultado de los estudios realizados por Griffin y Kalleberg (1981), del Departamento de Sociología de la Universidad de Indiana, acerca de la sociedad americana, que suponen es la que más se asemeja a una "meritocracia". Los citados autores concluyen, en consonancia con investigaciones anteriores, que la pertenencia a una clase social determinada (operacionalizando el concepto de clase social de acuerdo al criterio de propiedad y control de los medios de producción) ejerce una influencia propia en las recompensas laborales económicas y psicológicas. Asimismo, señalan que "la educación, como máximo, ayuda a salir a los individuos de las clases

<sup>35</sup> Acerca del concepto de inteligencia, puede consultarse Sternberg y Salter (1982). La existencia de teorias explicitas e implicitas de la inteligencia es presentada en Sternberg y Powell(1982), mientras que algunas cuestiones referidas a su medición son discutidas por Carroll(1982).

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup> Asociar el éxito social a la inteligencia no es una idea que existe meramente en el imaginario popular, sino que ha sido sustentada por algunos intelectuales: el padre de la sociobiología, Edward O. Wilson, llega incluso a definir el éxito como una forma que adopta la inteligencia (Chorover, 1985).

menos aventajadas, pero su efectividad para colocarlos en las más aventajadas es ciertamente débil" (Griffin y Kalleberg, 1981:30). Su articulo procura responder a la cuestión respecto a la existencia de una meritocracia en los Estados Unidos. Si bien admiten que existe cierta relación entre la posición ocupacional y la educación recibida, escriben que pese a la aceptación popular que pueda tener la idea de la visión meritocrática, "y a los usos a que ésta se pueda prestar, no parece ser la base por la cual los hombre son clasificados y posicionados en la estructura social americana".

Por otra parte, y en lo que se refiere a los modelos que intentan predecir el nivel de ingresos de los individuos, debe señalarse que poseen mayor poder explicativos los llamados modelos estructuralistas de la distribución del ingreso (Halaby y Weakliem 1993; Wright, 1993), que ponen el acento en la posición de los individuos en el sistema capitalista de relaciones sociales, respecto a aquellos provenientes de la economía, que corresponden al modelo del capital humano.<sup>37</sup> Por cierto, no pretendo con esto negar la relevancia del conocimiento y el rol de la educación en la formación de una fuerza laboral, que puede aumentar el valor agregado de la producción de un país, sino que intento poner de manifiesto la existencia de una ficción meritocrática. La educación es valiosa como un fin en si misma, a partir del desarrollo personal que puedan experimentar algunos individuos. También es cierto que la inversión en educación puede tener un rendimiento positivo (Rosen, 1993; FIEL, 1994). Lo que no debe perderse de vista es que el conocimiento adquirido no es el único, ni el más relevante de los determinantes de la posición social.

Una de las respuestas más acertadas a la pregunta referida a la meritocracia basada en la inteligencia, el talento y el conocimiento, ha sido propuesta por Jeffrey Pfeffer (1992: 166), un destacado especialista en comportamiento organizacional. De acuerdo a este autor, "en la llamada era de la información, un listado de atributos individuales que otorguen poder e influencia estaria muy probablemente encabezado por el gran genio o la inteligencia, en vez de características físicas como la fuerza, la energia y la resistencia. Pero dicho énfasis sería inadecuado, por cuanto muy a menudo ocurre el caso que la resistencia triunfa sobre la inteligencia". Las cualidades que pueden asignar poder a los individuos, de acuerdo a Pfeffer, están más relacionadas con aquellas mencionadas por Wright Mills al hablar del "mercado de la personalidad". 38 De hecho, aunque algunos piensan que la contribución a un equipo de trabajo será una función exclusiva del conocimiento relevante que pueda aportarse(Rockart y Short, 1991), otro tipo de características personales vinculadas a la habilidad para la interacción social serán imprescindibles. Esto es reconocido por varios teóricos del nuevo paradigma. La conclusión que se extrae de todos ellos es que el conocimiento, el talento y la inteligencia no son unicamente los determinantes del éxito, sino que deben estar acompañados por

<sup>&</sup>lt;sup>37</sup> Un reciente estudio de David Levine (1993:481) sobre la estructura de salarios en empresas de Estados Unidos y Japón, países con avanzadas estructuras económicas, también arroja dudas sobre la capacidad de la teoría del capital humano para explicar "todos los resultados de los mercados laborales".

<sup>&</sup>lt;sup>38</sup> Este tipo de criterio parecería aplicarse no sólo al nivel de ingreso que se obtiene, sino también al acceso a una posición laboral dentro de una organización. Chatman (1991:461) concluye luego de un repaso de la evidencia disponible que, en vez de basarse en "criterios relacionados con el empleo" (como podrían ser los conocimientos y la experiencia obtenidos), "la selección parece estar fundamentada en criterios basados socialmente como la "química personal", valores, atributos de la personalidad y, posiblemente, en qué medida las preferencias de los reclutados se adaptan a los valores organizacionales".

otras cualidades. En realidad, es muy factible que la capacidad de establecer relaciones personales satisfactorias, en un mundo en el cual la conversación será el principal trabajo de la dirección (Webber, 1993), unida a un nivel aceptable (un umbral) de conocimientos, sean la única base o factor "meritocrático" que determine el "éxito", la posición social y el ingreso.

"Una cosa es tener una distribución inequitativa de riqueza", sostiene Kaus (1992:37). "Otra distinta es tener la misma distribución basada rigurosamente en la habilidad y el conocimiento", añade. En tal situación, razona Kaus, quienes tienen dinero pueden afirmar no sólo que son más ricos, sino que poseen algo más que justifica su mayor riqueza y, consecuentemente, legitima su privilegio social. Kaus llega a una conclusión negativa respecto a la existencia de una meritocracia en Estados Unidos. Pese a que la meritocracia sea una ficción, la creencia en su existencia tiene consecuencias reales. El efecto legitimador que produce tal creencia da lugar a lo que Kaus denomina la "trampa de la equidad": si los juicios del mercado son percibidos como justos y basados en una base de mérito auténtica y socialmente aceptada, los perdedores asumirán en mayor medida que merecen su suerte, y será más fácil equiparar el éxito económico con el "valor personal", lo cual a su vez equivaldrá, según Kaus, a una mayor amenaza a la igualdad social. Si, por el contrario, los juicios del mercado se consideran arbitrarios y basados en el azar o en cualidades personales consideradas triviales, disminuirá el riesgo de identificar el valor personal con el éxito o fracaso económicos y, por lo tanto, la desigualdad de ingreso no se traducirá en una mayor desigualdad social. 39 Por otra parte, la trampa de la equidad es más real que hipotética. Los psicólogos sociales han demostrado que existe una creencia generalizada respecto a que vivimos en un mundo justo. La gente piensa que se verifica un ajuste conveniente entre lo que hacen las personas y las recompensas y castigos que reciben (Insko v Schopler, 1980). Estudios experimentales realizados por Lerner v Matthews (1967) han demostrado que, cuando una persona es percibida como victima, su sufrimiento se adscribe a sus malos actos, es decir se la cree responsable de su propio destino. Cuando ello no es posible, el perceptor inventa una razón caracterológica y, en consecuencia, "se considera a la victima menos digna o menos atractiva"(Insko y Schopler, 1980:329).

A la creencia en un mundo justo se une aquella vinculada a la percepción de que vivimos en un orden racional propio de una cultura burocrática, en el cual las personas ocupan posiciones de acuerdo a sus conocimientos y, salvo evidencia en contrario, se supone que a mayor responsabilidad y necesidad de un saber específico asignado a un rol social, éste es desempeñado efectivamente por aquella persona que posee la habilidad y conocimientos requeridos. Max Weber(1984) teorizó acerca de la creciente intelectualización y racionalización del mundo moderno, operada a través del conocimiento científico que potencializa el alcance de la técnica. Quien viaja en tranvia, escribió Weber(1979), no sabe cómo funciona éste, a no ser que sea un ingeniero, y tampoco necesita saberlo. La racionalización opera al nivel de la creencia de quien viaja en tranvia respecto a que vive en un mundo que no está dominado por poderes extraños, sino que todo puede ser dominado racionalmente (en el caso del tranvia, su funcionamiento está

<sup>39</sup> Este argumento puede criticarse sobre la base de la inexistencia de una clara separación entre desigualdad de ingresos y desigualdad social.

totalmente bajo control racional de los ingenieros que lo han diseñado). La fascinación por los artefactos tecnológicos y por la racionalidad de la ciencia que los produce fortalece nuestra creencia en la racionalidad de la estructura social, que genera esa ciencia y esa tecnología. El orden social que es fuente de una ciencia racional, cuyos productos y logros tecnológicos admiramos, no puede sino ser racional. Consecuentemente, quienes están en posiciones de dirección deben ser también racionales y, dado que racionalidad y conocimiento admiten una estrecha asociación, resulta lógico pensar que las posiciones de mayor relevancia son ocupadas por quienes poseen mayores conocimientos (precisamente, ello es también lo que exige la racionalidad). En su aspecto más rudimentario, efectuar un razonamiento de este tipo no es del todo incorrecto. Nadie espera que un juez de la Corte Suprema no haya estudiado derecho, o que quien realiza una compleja operación de neurocirugía sea un contador público que jamás pisó una Facultad de Medicina. Asumir, en cambio, que las posiciones sociales y ocupacionales se asignan en función a una meritocracia estricta y racional basada en el conocimiento, más allá de la posesión de un nivel básico (umbral) de conocimientos habilitantes, es dar por cierto algo que no está garantizado.

El predicamento que tiene la noción de un orden meritocrático basado en el conocimiento recibe apoyo tanto de la "concepción del mundo justo" como de la del "orden racional". Ambas concepciones no se adecuan estrictamente a la realidad, pero su influencia se une para otorgar credibilidad a la ficción meritocrática. En su consistente proclama acerca de la materialización de una meritocracia, los teóricos del nuevo paradigma probablemente obtengan aceptación. Sin embargo, la evidencia empirica no parece concederles la razón sobre este punto. En conclusión, existen pocos mótivos para confiar en el advenimiento inminente de una meritocracia basada en la inteligencia. Queda pendiente una segunda cuestión: la referida al fin de la alienación, en un movimiento continuo de mejoramiento de la condición de los trabajadores.

### ¿El fin de la alienación?

El término " alienación" ha sido utilizado con distinto alcance y significado desde una variedad de perspectivas, a un punto tal que Thom (1988) hace referencia a un estado de desorden imperante en los diversos enfoques que procuran abordar el fenómeno. La gran difusión de la problemática de la alienación se debe al pensamiento de Karl Marx, pero debe rastrearse el origen del concepto en el idealismo alemán, en particular en Fichte y Schelling, aunque también Hegel utilizó el término y Feuerbach habló de la religión como alienación. Según Bendix y Lipset (1966), Marx creta que la alienación de los trabajadores era inherente al sistema capitalista y que la revolución del proletariado seria motivada precisamente por el sentido psicológico de privación que esta situación producía. 41 Dichos autores opinan que el problema de la alienación estaba vinculado a la

<sup>40</sup> Tampoco puede descartarse esta idea de plano. Quizás la base del mérito sea un conjunto distinto de factores, lo cual configura una muy interesante linea de investigación dentro de la teoria del privilegio social.
<sup>41</sup> Jonathan Wolff (1991), en su exposición de la critica de Nozick a Marx, sostiene que el problema de la alienación en la tradición marxista se reduce a tres aspectos: primero, que el capitalismo no puede proveer un

insatisfacción que los hombres vivían en su trabajo. "Para Marx -escriben Bendix y Lipset(1966:10)-esta privación psicológica parecia aun más significativa que la pauperización económica que el capitalismo imponía a las masas de trabajadores". 4

Pero no sólo los marxistas emplearon el concepto de alienación, sino que muchos teóricos que no responden a dicha tradición otorgaron a la noción de alienación verdadera importancia para comprender la vida social. Nisbet (1966), por ejemplo, admite que Marx fue la via de acceso del concepto a la literatura de las ciencias sociales del siglo XX, pero sostiene que el contenido con que actualmente el mismo es utilizado tiene además relación con algunas concepciones de Tocqueville, Weber y Simmel. Thompson (1984a) argumenta que los teóricos no marxistas asocian la alienación no al sistema capitalista sino a la burocracia racional. En este sentido, el nuevo paradigma del management que postula el advenimiento de un modelo postburocrático, postjerárquico de organización puede considerarse una instancia superadora de la alienación o enajenación del trabajador respecto a su trabajo, dado que la causa organizacional que la provoca tiende a desaparecer. Murchland(1971:15) opina que el concepto de alienación es multifacético, con varias descripciones y definiciones, y entre otros aspectos destaca que la alienación "es una forma de no participación", en la cual el individuo se siente aislado, al tiempo que "sus necesidades de identidad, respeto de si y demás son frustradas por las demandas contrarias de la estructura social en la cual vive". Esta descripción abarca algo más que el mundo del trabajo, pero resulta ilustrativa para compararla con el discurso del nuevo paradigma, que enfatiza la participación, la búsqueda de una identidad a partir de la identificación con la cultura de la organización de la cual se forma parte, y la posibilidad de obtener una autorrealización profesional mediante la tarea realizada. Michael Piore (1992) discute la imagen del trabajo en la producción flexible, utilizando una tipología tomada de Hanna Arendt, y afirma que las nuevas formas organizacionales pueden entenderse mejor como un retorno a lo que dicha autora denomina "acción", es decir lo que en la Antigua Grecia era una relación entre pares, en el ámbito de una comunidad de iguales. Esto se contrapone a la concepción de trabajo (labor), característica de la producción en masa y referente de la alienación en Marx. 43 En una línea similar, el artículo sobre el "fin del empleo", esa "muy difamada entidad social" (Bridges, 1994:46), induce a pensar en la misma temática: si el trabajo clásico es alienante, su desaparición implicará también la de la alienación. 44

trabajo significativo para la mayoría de las personas; segundo, que los trabajadores no tienen control sobre su propia actividad económica; y, por último, que los mismos no gozan de una participación efectiva en aquellos aspectos que les atañen.

<sup>&</sup>lt;sup>42</sup> No todos los marxistas estarían de acuerdo con esta interpretación. La tradición estructuralista francesa liderada por Althusser presenta un agudo contraste entre el joven Marx, todavía muy influenciado por Hegel y cuyos Manuscritos Económicos y Filosóficos de 1844 estarían en un estadio precientífico, y el Marx maduro de El Capital. Debe notarse, no obstante, que Marx continuó utilizando el término alienación en dicha obra, y Lukacs(1985) en la década del veinte fue capaz de desarrollar una reconstrucción hegelianizada de Marx, aun desconociendo los Manuscritos de 1844.

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup> En este trabajo, Michael Piore se aparta explicitamente de la tesis sostenida en Piore y Sobel (1984), donde se asimilaba la "especialización flexible" a un retorno a la producción artesanal.

<sup>&</sup>lt;sup>44</sup> Desde un punto de vista lógico, esto no es estrictamente así, por cuanto el malestar psicológico asociado a la experiencia de alienación puede no ser necesariamente el fruto de una causa unívoca, en este caso el "trabajo clásico".

Además de lo mencionado en el párrafo precedente, debe señalarse que la literatura reciente ha presentado los cambios operados en el mundo del trabajo, bajo la hipótesis de una progresiva mejora de las condiciones de los trabajadores, en dirección de una creciente autonomía, disminución de los aspectos opresivos y rutinarios y mayor posibilidad de autorrealización a través de una actividad significativa (Halal,1986), en una imagen optimista de progreso social. Para contrastar empiricamente esta pretensión sería ideal contar con un estudio de la evolución de algún indicador del concepto de alienación, tal como el desarrollado por Melvin Seeman. Dicho autor, desde una perspectiva no marxista en un intento metodológico de operacionalizar la variable alienación, destaca cinco dimensiones o usos del término, que no resultan reductibles entre sí: impotencia,falta de significado, ausencia de normas, aislamiento y autoenajenación, y construye un indicador basado en un cuestionario que abarca estos aspectos.

Una variada gama de experiencias se asocia al concepto de alienación. Extrafieza, falta de poder, la sensación de que el trabajo que se efectúa no cubre las expectativas, ni provee satisfacciones intrinsecas más allá de la mera recompensa monetaria, pueden considerarse indicadores de la existencia de alienación. Podrta sostenerse que un individuo que no está satisfecho con su trabajo sufre cierto grado de alienación. Por lo tanto, es válido utilizar la noción de satisfacción laboral como aproximación al estudio de la alienación, tal como parecen sugerir Bendix y Lipset (1966), aunque estrictamente no sean conceptos idénticos. Se puede asumir que alguien que no está satisfecho con su trabajo (o es indiferente a él) no encuentra en el mismo un elemento que le permita sentirse laboralmente realizado, y tal sensación está sin duda comprendida en la noción más amplia que desde Marx en adelante ha querido transmitirse con el término alienación asociado al trabajo humano. Este enfoque permite obtener algunas conclusiones provisionales con referencia al planteo inicial sobre el "fin de la alienación".

Debe señalarse que no todas las ocupaciones o trabajos producen un mismo grado de satisfacción laboral. El economista Tibor Scitovsky (1986:111) aborda el problema cuando destaca, tras un análisis de una serie de investigaciones al respecto, que "existe un mayor involucramiento, y quizás un mayor gusto o menor disgusto por su trabajo, entre quienes tienen mayor control sobre lo que hacen y sobre el momento y la forma en que lo hacen, ya sea porque son sus propios patrones o porque, encontrándose en un nivel más alto de una jerarquia organizacional, disfrutan de mayor discreción". Esto permitiría concluir que los profesionales y los gerentes no sufren el mismo destino en sus ocupaciones que el resto de los trabajadores. De esta forma, si aceptamos que los trabajos de indole profesional son más satisfactorios que los demás, las pretensiones del nuevo paradigma del management podrían estar bien fundadas, ya que la sociedad del conocimiento se caracterizará por una profesionalización creciente del mundo del trabajo, mientras que las tareas operativas y rutinarias serán encargadas a las máquinas. Al presente, esta perspectiva no deja de recordar una utopía futurista. En la historia de la humanidad, los trabajos u ocupaciones más agradables resultaron patrimonio casi exclusivo de las clases dominantes. El

<sup>45</sup> Se ha planteado también si la alienación puede abarcar múltiples aspectos que finalmente remiten a un concepto teórico único o, por el contrario, es un fenómeno intrinsecamente multidimensional y, por lo tanto, no puede reducirse a la sumatoria de diversas manifestaciones, requiriendo un abordaje teórico distinto. (Neal y Rettig, 1967).

privilegio social permitió que los individuos pertenecientes a los estratos más favorecidos escogieran las mejores ocupaciones, en lo que Fernand Braudel(1980) calificó como una ley estructural. ¿Podrá revertirse este ley en el futuro? ¿Significará la sociedad del conocimiento el advenimiento de una democratización y generalización del trabajo agradable y no alienante?

Antes que desarrollar un análisis profético, es conveniente precisar si el trabajo en la sociedad actual constituve una experiencia motivante v satisfactoria en sí misma. Como señale en el capítulo referido a la ideología de las relaciones humanas, estudios realizados en la General Motors demostraron que los empleados estaban contentos con su trabajo, pero en el momento de explicar las razones de ello, remitian a aspectos tales como la retribución, el tiempo libre y la estabilidad laboral (la noción de que podían confiar en mantener su fuente de ingresos en el futuro). Este tipo de respuestas no apoya la idea de la eliminación de la alienación, por cuanto no es el trabajo en sí mismo lo que constituye una experiencia autorrealizadora. Durante la década del sesenta, los psicosociólogos y muchos investigadores en relaciones industriales presentaron estudios, en los cuales se mostraba un indice elevado de satisfacción laboral (Blauner, 1966), como forma de negar la significación de la alienación en el capitalismo del siglo XX. Estos enfoques fueron criticados por Daniel Bell (1988) en su artículo "El trabajo y su descontento", donde sostuvo que dichos trabajos, basados en muchos casos en encuestas efectuadas por la dirección, pasaban por alto dos puntos esenciales. En primer lugar, debia considerarse que algunos aspectos propios del entorno laboral, distintos del trabajo en sí mismo (el grupo de pertenencia, las oportunidades para socializar, bromear, etc.), son generadores de satisfacciones, pero esto no puede "ser utilizado para refutar los aspectos enervantes de la organización del trabajo y su fracaso para dar satisfacción" (Bell,1988:249). En segundo lugar, plantea que la respuesta positiva en un cuestionario sobre satisfacción laboral puede ser mal interpretada, ya que el trabajador muchas veces no está consciente respecto a qué otro tipo de opciones reales existen a su trabajo u ocupación actual, y la mención de un estado de satisfacción es en realidad un conformismo disfrazado. También C. Wright Mills (1973:293) adoptó una posición similar, al afirmar que "no sabemos lo que las preguntas significan para los que las contestan o si éstos representan adecuadamente los diferentes estratos". Sin embargo, continúa Mills (1973:293), "la satisfacción laboral está relacionada con la renta, y si tuviésemos modos de medirla podríamos descubrir que está también relacionada con el status y el poder". A principios de la década del setenta, un estudio bastante ambicioso del Work in America Institute detectó que "un número significativo de trabajadores americanos estaba insatisfecho con la calidad de su vida laboral, en parte porque el tipo de trabajo que hacían era intrinsecamente tedioso" (Moch y Bartunek 1990:1).46 La necesidad de encontrar una salida a este problema, que esta vez se mostraba claramente y no podia ser ignorado, fue un poderoso determinante para la implementación de programas de enriquecimiento del empleo y calidad de vida en el trabajo, según dichos autores. Hasta qué punto los programas implementados en tal sentido han logrado eliminar la alienación del mundo del trabajo es una pregunta todavía

<sup>&</sup>lt;sup>46</sup> La referencia empirica aqui es la sociedad americana, pero dado que la literatura del management y el comportamiento organizacional se remite en forma privilegiada a dicho país, se considera suficiente como caso significativo. Por otra parte, no existen razones poderosas para pensar que en otros países capitalistas (o comunistas) la alienación no existe.

abierta. En todos ellos, la idea de dar mayor poder de decisión a los empleados es el punto central

Una investigación realizada por John Witte (1980) demostró que algunos elementos de la alienación podían reducirse mediante la participación. No obstante, el autor afirmó que "el incremento de la participación por si solo no garantiza una disminución de la alienación" (Witte, 1980: 145). Sin embargo, si nuestro foco de atención es la participación, debe tenerse en cuenta que no existe un marco teórico y filosófico único sobre el tema (Dachler, 1978). En particular, dicho autor destaca que los programas de involucramiento del personal iniciados en la década del setenta por Edward Lawler, actualmente uno de los principales exponentes del nuevo paradigma, y otros especialistas en comportamiento organizacional, están presididos por un objetivo claramente instrumental. Al respecto, concluve que "dentro de una perspectiva sistémica, la participación es un medio relativamente menor de asegurar la estabilidad del orden económico y social vigente, de incrementar la productividad industrial, y de evitar una disruptiva inquietud laboral" (Dachler 1978:23). El modelo japonés, donde aparentemente existe una cultura que impulsa la participación, resulta digno de atención, por cuanto las prácticas participativas existen y están ampliamente difundidas, pero se limitan sólo a aspectos predominantemente operativos, mientras que las decisiones más importantes no resultan objeto de consulta a los empleados sino que son efectuadas por los estratos más altos de las corporaciones (Marsh 1992). Para dicho autor, poder y participación no van totalmente de la mano en la empresa japonesa.

Por su parte, y ya en un análisis de las estrategias de organización postburocráticas, Roger Whittaker concluye que las nuevas formas de diseño del trabajo parecen liberadoras y se diferencian claramente del modelo burocrático cuando son vistas desde la cumbre de la organización, mientras que la visión desde abajo muestra un panorama particularmente distinto (Dawson, 1993), en una suerte de atrincheramiento de las viejas estrategias de control de la clase dominante, cambiando la forma pero dejando intacta la esencia y el objetivo (Nelsen 1993). Por otra parte, no es sólo el modo de organización del trabajo lo que puede resultar opresivo, sino que el tedio motivado por una ocupación poco interesante o desafiante constituye en si mismo una fuente potencial de alienación. "Pocos trabajos son más tediosos o repetitivos que revisar los códigos de las rutinas de programas de computación" afirma Robert Reich (1991:175). En contraposición a lo señalado por los "profetas de la era de la información", cuyas predicciones hablaban de una abundancia de trabajos bien remunerados aún para individuos con conocimientos básicos, ironiza el citado autor, la verdad desapasionada es que muchos trabajos caerán dentro de la categoría de "servicios de producción rutinaria". La revolución informática, escribe Reich (1991:175), puede "haber vuelto a alguno de nosotros más productivos, pero también ha generado una enorme cantidad de datos en bruto, que debe ser procesada del mismo modo monótono que los trabajadores de la linea de montaje, y antes que ellos los trabajadores textiles, procesaban pilas de otros materiales sin elaborar". Aun cuando la afirmación precedente pueda parecer una exageración, los datos disponibles, en mi opinión, indican la necesidad de suspender, hasta que la evidencia empírica demuestre cambios más contundentes, un juicio favorable a la existencia de una tendencia firme hacia el fin de la alienación.

## La significación del nuevo paradigma

Muchas de las recomendaciones efectuadas por los teóricos del nuevo paradigma están basadas en lecciones obtenidas a partir de la aplicación de nuevas estrategias de diseño organizacional a empresas reales. Osterman (1994), utilizando datos de una encuesta realizada a 694 firmas privadas americanas, reporta que un 35% de aquellas que emplean a más de 50 personas han hecho uso sustantivo de algún tipo de estrategia de reorganización del trabajo (Calidad Total, grupos autodirigidos, etc.). Algunas variables aparecen correlacionadas positivamente con la adopción de dichas practicas: la utilización de tecnología de punta, un mercado muy expuesto a la competencia internacional, la pertenencia a una organización de mayor tamaño, etc. La orientación ideológica de la dirección también parece figurar entre ellas (Goll,1991). Esto pone de manifiesto que la ideología del nuevo paradigma ha tenido repercusión en las prácticas administrativas, aunque debe también señalarse que la adopción plena del modelo postburocrático no es una realidad. Existen avances en tal dirección, pero no hay evidencias que permitan sostener que un número incluso pequeño de firmas se maneje actualmente de acuerdo a dicho modelo. Al respecto, basta con recordar una reflexion anteriormente citada de Edward E. Lawler (1993), quien manifestó recientemente que su anterior apreciación respecto a que estaban dadas las condiciones para una masiva implementación de planes de "employee involvement" es quizás demasiado optimista en retrospectiva.

La materialización efectiva de un modelo post-jerárquico puede ser imposible. Como destaca Schein(1992:196), la jerarquia esta demasiado arriagada en nuestros modelos mentales y "no advertimos cómo los supuestos básicos de la jerarquia impregnan nuestro pensamiento en las escuelas y en el trabajo". Elliot Jaques (1990:127), por su parte, se muestra un tanto escéptico al afirmar que "la creencia de los teóricos respecto a que nuestro mundo cambiante requiere una alternativa a la organización jerárquica es simplemente errónea, y todas sus propuestas están basadas en un entendimiento inadecuado no sólo de la jerarquia, sino también de la naturaleza humana". El muevo paradigma del management es presentado por algunos como una reversión de las prácticas que directa o indirectamente han sido influenciadas por la "administración científica". Taylor es considerado el "villano", como irónicamente sostuvo Adler (1993). Esto resulta adecuadamente sintetizado por el sociólogo Robert Bellah (1990:100), quien opina que "a los fines de incrementar la capacidad de aprendizaje y flexibilidad de las corporaciones americanas, las reformas deberán orientarse hacia una mayor colaboración y a compartir autoridad y responsabilidad entre trabajadores y gerentes cada vez mejor educados, de modo tal de revertir el patrón previamente dominante del siglo XX, la "administración científica"". Se trata de una visión ingenua que parte de una imagen negativa del taylorismo. Peter Drucker(1992:182) es mucho más sagaz y pragmático en este sentido y no llega a la misma conclusión. Por el contrario, cuando comenta las prácticas administrativas de las empresas japonesas, que reitero sirven de modelo a muchas obras

que se enmarcan dentro del nuevo paradigma, afirma que "lo que los japoneses ahora practican es en gran parte un retorno a la "administración científica" de Frederick Taylor".

Esto induce a pensar que el nuevo paradigma quizás no sea tan revolucionario como en principio podría creerse. Ciertamente, la evidencia empírica no indica en forma categórica que su resultado sea el fin de la alienación y tampoco el surgimiento de un orden estrictamente meritocrático, como intenté argumentar en las secciones precedentes. Por otra parte, se pregunta el economista Radner (1992:1412), "si la administración no jerárquica fuese en verdad más eficiente que la jerárquica,¿cuál es la razón por la cual dichas estructuras no fueron finalmente adoptadas dentro del nivel gerencial, manteniendo la autoridad de los propietarios como grupo sobre los gerentes como grupo?" No hay respuesta clara para ello, aunque el propio Radner advierte que la literatura reciente ha comenzado a sugerir la disfuncionalidad del modelo jerárquico, explicándola a partir de los cambios tecnológicos y económicos de los últimos afíos. Sin embargo, la duda acerca de las razones de su no generalización en la práctica organizacional todavía persiste, según dicho autor

Algunas opiniones de los teóricos del nuevo paradigma parecen sustentadas en la realidad empírica. En especial, en lo que se refiere a un aumento en el nivel de destreza o conocimiento de la fuerza laboral. Sobre este punto, y en contraposición a la literatura del deskilling, liderada por Braverman(1974) en la década del setenta, existiria cierta evidencia provisional favorable (Capelli,1993; Howell y Wolff,1992; Barley,1994). No obstante, la pretensión central que sugiere que hay una ventaja competitiva en el nivel individual para quien tiene un mayor grado de conocimiento, podria resultar invalidada si la tendencia hacia un aumento generalizado de destrezas en la fuerza laboral (upskilling) se produce realmente. Esto es obviamente así, por cuanto el aumento absoluto de la destreza en los trabajadores, si es generalizado, anula cualquier aumento relativo, que es lo que otorga una ventaja real al sector que adquiere mayor destreza con respecto al resto. En sintesis, que la fuerza laboral esté mejor educada y capacitada en su conjunto, no implica necesariamente una mejora selectiva de las condiciones laborales de los más educados. En rigor, esta mejora podría producirse unicamente si el movimiento de upskilling resulta estrictamente selectivo

Se supone también que la tecnología involucrará una mayor productividad, pero la evidencia al presente no es tan categórica. James Krohe (1993:16) sostiene que la inversión en tecnología informática ha tenido un escaso, o nulo impacto en este aspecto: "o las presumibles mejoras en productividad fueron ilusorias, o fueron anuladas por ineficiencias en otros aspectos". Al respecto cita, entre otras fuentes, un estudio realizado por Gary Loveman, ex profesor del MIT y actualmente en la Harvard Business School, quien concluye irónicamente que las empresas involucrados en una muestra ciertamente rigurosa "hubiesen estado mejor invirtiendo en entrenamiento de trabajadores, en más eficientes pavas o en tazas de café de mayor tamaño -en casi cualquier cosa menos en computadoras" (Krohe,1993:16). Por otra parte, Sproull y Kieser (1991:144-145) estiman que, en comparación con otros avances tecnológicos como el teléfono, el ferrocarril y diversas tecnologías de oficina, "los cambios estructurales asociados con la computación han sido verdaderamente diminutos". No obstante, sostienen que los nuevos desarrollos de

la tecnología de comunicaciones pueden hacer posibles cambios estructurales más sustantivos. Con ello puede concluirse que, más allá de la sofisticación de la nueva tecnología, los grandes cambios no fueron muy relevantes todavía. Por cierto, esto no implica que la promesa de la productividad no se materialice en el futuro. En realidad, no puede predecirse a ciencia cierta qué puede pasar con las modificaciones que la tecnología introduzca en la dinámica del mundo del trabajo. De acuerdo a Zuboff(1988), el futuro no está predeterminado y existen dos opciones: automatización e informatización. Mientras la primera no afectará sustancialmente la organización del trabajo, excepto a través de la supresión de un gran número de empleos, sólo la segunda podría conllevar una verdadera "democratización" del lugar de trabajo. La tecnología permite descentralizar eficientemente, pero también tiene un poderoso efecto centralizador, al que Zuboff denomina muy acertadamente "el panóptico informático", que puede favorecer enormemente y de un modo anteriormente impensado las posibilidades de control de la dirección.

Un aspecto importante de la nueva ideología gerencial es la insistencia en las bondades del trabajo en equipo. No obstante, no existe un apoyo decisivo a la hipótesis de que el trabajo en equipo favorece necesariamente la productividad o involucra únicamente ventajas para la organización o sus miembros. En una revisión del tema, Richard Hackman(1978) señala que los grupos pueden ser efectivos para promover innovaciones, tomar mejores decisiones que los individuos en cierto tipo de tareas, controlar la conducta de sus miembros de manera más eficaz que mediante controles formales, y mitigar las consecuencias del tamaño organizacional, acortando líneas de comunicación y manteniendo más planas las jerarquias. Sin embargo, no vacila en destacar que "dados potenciales beneficios como éstos, podria verse a los grupos de trabajo como una panacea organizacionales. seguramente para problemas algo que (Hackman, 1978:62).La dinámica que generan puede ser negativa: investigaciones efectuadas, argumenta el citado autor, revelan que los grupos pueden apoyar normas de efectividad baja en vez de alta, tomar decisiones notablemente deficientes, entrar en patrones de conflicto destructivo con otros grupos, o incluso explotar y tensionar a sus miembros en vez de contribuir a su desarrollo y bienestar personales. Similarmente, Brooke(1984:339) plantea que "lo pequeño puede ser verdaderamente muy desagradable, si toda la discrecionalidad individual es absorbida por la unidad -como en tribus y otras comunidades con rigurosos procedimientos para salvaguardar la conformidad y asegurar la obediencia". Aunque no ha sido nunca claro que la autonomía por si misma favorezca la originalidad, sigue argumentando Brooke, cuando se evalúa la posición del disidente en las unidades grupales, es posible advertir que las mismas también pueden convertirse en enemigas de la innovación. Quizás estas críticas sean extremas, pero aún considerando con simpatía el trabajo de los grupos autodirigidos, debe advertirse que todavía no se sabe con certeza que hace que algunos grupos funcionen positivamente, mientras "que otros son una continua fuente de dificultad y malestar, tanto para sus miembros como para las organizaciones"(Hackman, 1978;62). Katzenbach v Smith (1993;111) señalan que existe una diferencia notable de performance entre un equipo efectivo y los grupos de trabajo amorfos "a los que llamamos equipos, pues pensamos que dicha designación es motivante y energizante". Desarrollar un equipo en el seno de una organización no es tarea fàcil. De acuerdo a dichos autores, los equipos pueden mejorar las estructuras existentes, sin que sea

necesario reemplazarlas. De hecho, al sostener que la productividad "requiere preservar la dirección y la guía mediante la jerarquía, mientras se obtiene energía y flexibilidad a través de equipos autodirigidos" (Katzenbach y Smith, 1993:119), no hacen sino reafirmar la idea de que la retórica del discurso del nuevo paradigma avanza con demasiada ambiciosidad sobre reformas que están muy lejanas en su aplicación generalizada en la práctica, y quizás no sean del todo efectivas.

Barker (1993), tras un análisis de un caso específico de aplicación de grupos autodirigidos, introduce la noción de "control concertado" como una forma de superación del control burocrático, que resulta más efectiva desde el punto de vista de la dirección y aun más sutil y opresiva que la "jaula de hierro" weberiana para los empleados. Paradójicamente, una poderosa combinación de presión de los miembros del grupo y reglas racionales, generadas por la dinámica del propio grupo, "crea una nueva jaula de hierro cuvos barrotes son casi invisibles para los trabajadores a los que encierra" (Barker:1993:435). Los empleados bajo este tipo de sistema deben "invertir parte de si mismos en el equipo: deben identificarse fuertemente con los objetivos y valores del mismo, sus normas y sus reglas" (Barker,1993:436). La autonomía individual resulta lesionada y aquellos que tienen ideas u orientaciones contrarias a las manifestadas por el grupo sufren penosos costos psicológicos, dado que son considerados indignos como compañeros por los demás miembros del grupo, según detalla Barker. Por otro lado, el funcionamiento del grupo no difiere del comportamiento de los individuos bajo un sistema burocrático, por cuanto "un sistema concertado genera su propio conjunto de sólidas reglas racionales, que se asemeja a una burocracia tradicional"(Barker, 1992:435). No obstante, la autoridad es transferida del sistema jerárquico formal al propio grupo de trabajo. Así opera esta forma de control, a partir de la generación de un sistema de acción racionalcomunitaria, de acuerdo a una expresión de Barker, cuyo resultado no es en modo alguno liberador, sino que significa la creación de una jaula mucho más sólida. Por cierto, y esto es algo que Barker no puntualiza, debe notarse que la racionalidad instrumental no desaparece de la escena, dado que la estrategia es implementada por la dirección de la firma, con el objeto de incrementar su control sobre la producción de los trabajadores, a través de la manipulación de valores y sentimientos. Estos no surgen del grupo en forma totalmente espontánea, por cuanto la propia génesis del grupo "autodirigido", está presidida por la adhesión a valores organizacionales impuestos por la dirección y consistentes con el orden social del cual forman parte.

Debo señalar que la retórica del nuevo paradigma resulta en cierto sentido engañosa en un aspecto muy particular: aquel que se refiere a la importancia de un conjunto de stakeholders frente a las prerrogativas de los accionistas o propietarios. Hay que advertir que el privilegio que éstos poseen como derivado de su posición social no es cuestionado en modo alguno por los teóricos del nuevo paradigma. Parece, no obstante, que el interés de los accionistas no debería ser el único a tener en cuenta, como ya señalé en este capítulo. Al nivel del discurso ello es efectivamente así, pero recientes cambios en el dominio de las organizaciones, que indican una recuperación del poder de los accionistas frente al de los gerentes (Useem,1992), han tenido un correlato en el comportamiento organizacional. Brewster Stearns (1994:174) señala, basándose en una amplia investigación realizada por Michael Useem, que los objetivos de las organizaciones que

sufrieron cambios de propiedad reflejan "mayor atención hacia los propietarios y menor hacia otros stakeholders (prestamistas, clientes, proveedores, empleados y comunidades locales)". Debido a que esta tendencia no es limitada sino generalizada y abarcativa de muchas importantes firmas de los Estados Unidos, no queda menos que llamar la atención sobre esta brecha entre el discurso y el comportamiento real de quienes deciden las acciones de las empresas que dirigen.

De acuerdo a Barley y Kunda(1992), la ideología del nuevo paradigma es una nueva fase de control normativo sobre los trabajadores. La estrategia de adoctrinamiento mediante la cultura organizacional y la utilización de elementos destinados a lograr un colectivo cohesionado, operante bajo la lógica dictada por la dirección, está inspirada en un objetivo de aumentar el control para obtener una mejora en la productividad y performance de las organizaciones (Barley et.al, 1988). Si bien es cierto que esta es una apreciación correcta, no debe perderse de vista que también muchas prácticas características del nuevo paradigma combinan elementos de control normativo con otros de control racional, como Drucker señaló para el caso de la Calidad Total y del Just-in-Time, lo cual es algo que Barley y Kunda omiten por completo. La reingeniería de procesos también es eminentemente racional, aunque tenga un espacio para los grupos autodirigidos y responda a un modelo más "flexible" y horizontal de organización. En mi opinión, el control racional y el normativo, al cual Barker se refirió como control concertado, se combinan en el nuevo paradigma, cuyo discurso implica una ruptura con el modelo burocrático, muy visible en lo ideológico, pero menos perceptible en la práctica. Quizás sea el resultado lógico de la evolución de la ideología de las relaciones humanas, y ciertamente también de toda la tendencia normativa que se remonta al siglo XIX, y su combinación con la evolución del racionalismo sistémico, cuya sofisticación progresiva culmina en el paradigma de la complejidad, en una simbiosis presidida por una racionalidad tipicamente instrumental.

Por otra parte, el nuevo paradigma también incluye conspicuos elementos de legitimación del orden socioeconómico existente, a través del advenimiento de una supuesta meritocracia del conocimiento y la pretensión de constituir una fase decisiva en el camino hacia el fin de la alienación. La retórica que enfatiza la importancia del conocimiento, el talento y la inteligencia en la sociedad "postcapitalista" puede ser entendida mejor como una admonición profética o como un intento de introducir una mítica base meritocrática para legitimar un orden social de progresiva desigualdad. El darwinismo social, en su versión contemporánea, se asocia estrechamente con dicha postura, actuando en un rol legitimador similar al que tuvo en el siglo pasado. Lo que André Gorz (1992:28) califica como una "glorificación del trabajo y la dedicación al propio puesto del trabajo", elemento central de la retórica del nuevo paradigma, cuando no hay puestos suficientes de trabajo, "es más bien una forma de exigir la pertenencia a la élite de los "ganadores" quienes deben su posición privilegiada a su capacidad y ambición superiores.... los "perdedores" no pueden culpar a nadie más que a sí mismos". Pero la similitud con el siglo XIX no termina aquí, puesto que las prácticas organizacionales de descentralización y de empresas que en realidad son una red organizacional, tan caras al nuevo paradigma, tienen su antecedente más notable en las prácticas del inside contracting, tan difundidas en el s. XIX.

Las argumentaciones más convincentes en teoría de la administración son aquéllas que se basan en la metáfora y la ficción (Hood y Jackson, 1991). "La realidad es compleja y difusa, pocas veces presenta un significado inequívoco. La metáfora, por otra parte. simplifica, mientras que la ficción persuade", sostienen Hood y Jackson (1991:158). El poder de la retórica del nuevo paradigma reside en el uso impresionista de la tecnología y el conocimiento, que gozan de una admirable reputación en nuestra sociedad, unidos a ideales de libertad y democracia. La postulación de ficciones, como la meritocracia emergente y la liberación humana resultante de la superación del modelo burocrático, tiene además un claro efecto legitimador. Podría plantearse la existencia de correspondencia o tensión entre la ideología política dominante y el nuevo discurso del management. No voy a analizar aquí este punto en profundidad, pero debo puntualizar que algunos teóricos del nuevo paradigma perciben en el "individualismo radical" propio de los Estados Unidos, un obstáculo para la generalización del modelo postjerárquico y la "organización inteligente" (Kochan v Useem, 1992b). En mi opinión, esta tensión es más aparente que real. Los Estados Unidos son una sociedad donde el liberalismo económico convive perfectamente con el grupismo, elemento este último al que hice referencia en el capítulo IV y cuya existencia Kochan v Useem parecen desconocer. El nuevo paradigma del management es consistente con el grupismo y no ofrece una amenaza seria al liberalismo económico; por el contrario, parece ser la respuesta organizacional al fin de la historia fukuyamesco. Por otra parte, no tiene porqué verificarse una correspondencia exacta entre una ideología política dominante y una ideología administrativa. Las ideologías están en cambiante mutación, su evolución es dinámica. Los sistemas de ideas que las constituyen puede entrar -v. de hecho, entran permanentemente- en conflicto total o parcial entre sí, en mayor o menor grado, por cuanto las ideologías son el resultado del mundo complejo y cambiante que las genera.

#### CAPITULO VII

LA EVOLUCION DE LAS IDEOLOGIAS GERENCIALES Y LAS TRANSFORMACIONES DEL CAPITALISMO

#### Estado de la cuestión

El enfoque dominante en la consideración de la evolución de las ideologías gerenciales plantea una sucesión de fases, a través de la cual se asiste a una progresiva sutilización en los medios de control de la fuerza laboral. El estudio clásico y pionero en tal sentido es de Reinhard Bendix (1966) y culmina con la ideología de las relaciones humanas. El trabajo de Bendix es sumamente completo pero omite referirse a la ideología del mejoramiento industrial. Por otra parte, tampoco considera el pensamiento del socialismo utópico, que como hice notar en el capítulo dos tuvo influencia sobre la ideología gerencial francesa del siglo XIX. Quizás el olvido de la obra de Owen y Saint-Simon obedezca a su fuerte identificación con una postura política contraria al capitalismo, pero ello no debe hacer que se deje de lado su aporte a la teoría administrativa. Recientemente, Jacoby (1991) ha adoptado una postura similar, exponiendo la evolución de las ideologías administrativas como caracterizada por tres períodos en los cuales se avanza desde la dominación coercitiva a la racional, para culminar en la dominación normativa, es decir aquella que se basa en los valores y sentimientos de los trabajadores.

Otros autores, inspirados en la tradición marxista, han seguido una linea parecida a la de Bendix en su descripción de las fases de la evolución de las ideologías administrativas, aunque vinculando estrechamente las ideologías a las prácticas efectivamente vigentes, asumiendo quizás que estas últimas eran un reflejo fiel de las recomendaciones que se efectuaban a nivel teórico-ideológico. Tal es el caso de Braverman(1974), que ve en el taylorismo un intento destinado a limitar el contenido mental del trabajo, para privar del control del mismo a los trabajadores en favor de la dirección. El enfoque de este autor gozó de gran difusión en la década del setenta e inició la corriente de una literatura que enfatizaba la disminución de las cualificaciones requeridas en los puestos de trabajo o "deskilling". Heydebrand(1980) intenta una aproximación marxista a la teoría de la organización postulando una sucesión de fases de dominación, que va desde el control directo, al racional, luego al burocrático y, por último, al tecnocrático.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> La construcción de comunidades utópicas es un ejemplo de la aplicación de una ideología administrativa, aunque el signo de la misma no fuese el de legitimar el orden imperante sino el de subvertirlo.

El enfoque de Richard Edwards (1978), que gozó de cierta difusión, analiza la existencia de tres estrategias de control de la fuerza laboral, que conjugan ideologías y prácticas organizacionales. Si bien las tres tienen un punto claro de inicio y declinación, actualmente coexisten en diversos tipos de organizaciones.En primer lugar, hace referencia al control directo, típico del siglo XIX, luego al control técnico (Taylor), y por último, al control burocrático. Barker (1993), a quien ya me referi en el capítulo anterior, añade a esta lista el control concertado, basado en los grupos autodirigidos como última fase de esta evolución. Por su parte. Stewart Clegg (1981) presenta una categorización más sofisticada, basada en parte en el trabajo de Edwards. Su postura avanza respecto a la propuesta de este último, dado que discute la simultaneidad de la aplicación de las distintas formas de control en una misma organización, de acuerdo al tipo de estrato organizacional que se esté considerando. Así, señala que el control técnico se ejerce sobre los operarios, el burocrático sobre los empleados de cuello blanco u administrativos. mientras que otras formas de control se aplican a los directivos o profesionales de staff, a partir de su socialización en escuelas de negocios. Por su parte y desde una perspectiva foucaultiana, Jean Paul de Gaudemar (1991) menciona varias formas de disciplinamiento de la fuerza laboral, y se pregunta si no estaremos asistiendo a la inauguración de una nueva, más sutil que las anteriores, la de la "disciplina democrática".

También Benjamin Coriat (1992a) aborda el tema de las ideologías organizacionales al establecer una relación entre el taylorismo, al que considera en un doble de rol de teoría y conjunto de prácticas, y lo que denomina el "modelo fordista de acumulación", utilizando un término gramsciano. Las tendencias inherentes a la crisis de dicho modelo son las que determinan la aplicación de prácticas que consideran otros aspectos de la vida laboral y tienen su correlato ideológico en la psicosociología organizacional y la ideología de las relaciones humanas. La superación definitiva del fordismo mediante la revolución tecnológica torna obsoleta sus prácticas y teorias administrativas características, a través del modelo de la producción flexible y, en el nivel de lo teórico-ideológico, el management japonés (Coriat1992b). No obstante, el propio Coriat reconoce que la alternativa post-fordista, a la que considera como muy progresista, no es la única posible, en tanto superación del fordismo. Al respecto habla de un escenario en el cual "a partir de las nuevas tecnologías se revitalizan las formas antiguas" (Coriat, 1994:70).

Recientemente, la visión tradicional fue puesta en tela de juicio por Barley y Kunda (1992), quienes efectúan una periodización de la evolución de las ideologías gerenciales, que exhibe una sucesión de ciclos o fases que alternan elementos de control racional y normativo de las relaciones entre la dirección y la fuerza laboral. La propuesta de dichos autores, a la cual ya hice referencia en los capítulos anteriores, postula la existencia de cuatro etapas claramente distinguibles: la primera que va desde 1870 hasta el año 1900 es la que corresponde al "mejoramiento industrial" y exhibe una preponderancia de aspectos de control normativo, es decir aquellos que se refieren a la manipulación de los sentimientos y valores de la fuerza laboral. La segunda, de 1900 a 1923, es la de la administración científica, eminentemente racional. La tercera etapa, nuevamente normativa, culmina en 1955 y es la ideología de las relaciones humanas. La cuarta etapa es la que los autores denominan "racionalismo sistémico" y finaliza en 1980. Finalmente,

desde dicha fecha hasta la actualidad, se asiste a la última etapa, dominada por un énfasis normativo, a la cual los autores se refieren como de "la cultura y la calidad". Mi propia exposición, con algunas variantes, siguió esta periodización, pero creo que dos puntos merecen destacarse respecto a esta propuesta. Primero, toda periodización es en cierto modo ambigua. Segundo, la separación tajante entre un claro énfasis normativo y uno racional también es, en cierto sentido, imprecisa, especialmente en lo que se refiere a la etapa del racionalismo sistémico. Para sustentar su posición, Barley y Kunda, efectúan algunas apreciaciones que no son totalmente correctas. Por ejemplo, al mencionar a Odiorne como un conspicuo representante del racionalismo sistémico, cuando en realidad el propio Odiorne se confiesa discipulo de Douglas Mc. Gregor, el creador de la teoria Y. Los elementos racionales y normativos, que podrian asimilarse a las dimensiones objetiva y subjetiva de las que hablan Braverman (1974) y Burawoy (1978), siempre existieron en el discurso de las ideologías gerenciales, desde los mismos inicios del siglo XIX y, si bien es cierto que alguno pudo superar a otro claramente en algún periodo particular (por ejemplo, en el caso del taylorismo o en el de la escuela de las relaciones humanas en las décadas del cuarenta y el cincuenta), hay una dificultad intrinseca en efectuar una clara separación. Como advierte Peter Drucker, algunas prácticas que pueden asimilarse o leerse desde un punto de vista "culturalista" como el Just-in-Time japonés o la Calidad Total, no son sino un refinamiento del viejo tavlorismo.

Sin embargo, la distinción entre control normativo y racional es central e irrenunciable en el enfoque de Barley y Kunda, por cuanto los citados autores superponen su periodización a la evolución de las ondas largas en la economía americana. Esto les permite descubrir una vinculación entre ciclos depresivos de la economía y etapas de control normativo y ciclos ascendentes y etapas de control racional. Otras potenciales variables explicativas, como por ejemplo la combatividad de la clase obrera (aproximada a través de indicadores como el número de huelgas, o el número de los afiliados a sindicatos) son despreciadas por no presentar relación alguna con los ciclos de control normativo y racional. Tal como es reconocido por Wallerstein(1985) y Gordon et.al.(1982), la aceptación de la existencia de los ciclos u ondas largas no está exenta de cierta polémica, no es total. Dejando de lado la duda que se extiende no sólo a la propia existencia de las ondas, sino también a su exacta periodización, la hipótesis de Barley y Kunda afirma que los ciclos ascendentes requieren un aumento en la productividad que es efectuado a través de la aplicación de métodos más racionales de dirección empresaria, propugnados por las ideologías dominantes del período, y la implementación de mejoras tecnológicas. Ambos aspectos posibilitan un aumento en la tasa de rentabilidad sobre el capital. Una vez que el ciclo evidencia señales de agotamiento y recesión, la dirección recurre a una retórica que se focaliza en el otro factor de la producción: el trabajo.

La vinculación entre las ondas largas y el mundo del trabajo no es algo novedoso. Así como se ha escrito acerca de tales ciclos económicos y su relación con las innovaciones tecnológicas (Coombs, 1985) o las transformaciones sufridas en el seno de la clase trabajadora (Gordon et.al, 1982), Clegg (1981) se ocupó de relacionar las prácticas organizacionales con las ondas largas. Su conclusión difiere de la Barley y Kunda en algunos aspectos. Por ejemplo, Clegg vincula las prácticas del movimiento de las relaciones humanas con el período de aceleración del ciclo económico posterior a la

Segunda Guerra Mundial, en un enfoque que contradice la postura de Barley y Kunda. Si bien Clegg habla de prácticas y Barley y Kunda sólo tratan los aspectos ideológicos del discurso de la administración, no quedan del todo claras la relación entre ambos y la demora en la implementación de las prácticas. Por otra parte, la periodización que estos autores realizan de los ciclos es distinta; consecuentemente arriban a conclusiones que no son compatibles y ponen de manifiesto el nivel de subjetividad en su periodización de los ciclos. En este aspecto, debo puntualizar que existe una doble ambigüedad; primero, en la periodización de los ciclos económicos, y segundo, en la de la retórica de las distintas ideologías. Sin dejar de admitir la persuasividad del planteo de Barley y Kunda (1992) y la indudable validez de algunas apreciaciones de la visión tradicional, la evolución de las ideologías gerenciales parece ser susceptible de otra periodización, que se relaciona no con los ciclos derivados de la tasa de ganancia de las empresas, sino con la evolución misma del sistema capitalista. En cada etapa existen combinados elementos de control normativo y racional, y ciertos aspectos como el discurso de la cooperación parecen ser comunes a ambos. Las rupturas detectadas no deben hacer perder de vista las continuidades, que no deian de ser sumamente interesantes. La reconstrucción histórica efectuada en los capítulos II a VI es la base a partir de la cual presentaré este enfoque.

Una primera etapa que va desde el siglo XIX hasta el surgimiento del taylorismo, y a la que denomino paternalismo autoritario, se produce en estrecha asociación con el surgimiento del industrialismo y se corresponde con el llamado capitalismo de libre competencia. Una segunda etapa, desde el taylorismo hasta la emergencia de lo que denominé el nuevo paradigma del management, asociada al modelo burocrático de organización, tiene lugar en el período del capitalismo organizado. Finalmente, una tercera etapa, la del modelo postburocrático, cuva ideología dominante es el nuevo paradigma de la administración se produce en sincronicidad con el llamado capitalismo desorganizado. En las secciones siguientes, discutiré los posible vinculos entre las citadas etapas del capitalismo, las ideologías gerenciales y la composición de la estructura de privilegio social, tal cual fue definida en el capítulo uno. Recuerdo que la ideologías gerenciales procuran dotar de legitimidad ante toda la sociedad a un particular tipo de orden económico y a una estructura específica de acceso a las estratos privilegiados, a la que denomino estructura de privilegio social. Por otra parte, vuelvo a enfatizar que los destinatarios más importantes del mensaje de la ideología gerencial son los propios miembros de las clases dominantes, que se supone difundirán las mismas ante los integrantes de las clases no privilegiadas, los cuales a su vez podrán aceptarlas o rechazarlas en mayor o menor medida. El efecto legitimatorio de las ideologías gerenciales es, por lo tanto, limitado y contingente entre los miembros de tales estratos, mientras que resulta más contundente para legitimar y conformar la visión del mundo de los miembros de las clases privilegiadas y de quienes tienen con ellas una menor distancia social

Debo señalar que el término "capitalismo" ha adquirido una connotación peyorativa en las ciencias sociales, dado que se lo asocia frecuentemente a un sistema en el cual un grupo de gente, los poseedores de capital, explota al resto de la sociedad. Ello, junto a una supuesta imprecisión histórica con respecto al referente empírico de dicho término, ha llevado a Popper(1957) a sugerir lisa y llanamente que su uso sea abandonado. Por su

parte, y en un vena similar, Hayek (1979) habla del "desarrollo económico", mal llamado "capitalismo". Frente a este tipo de aseveraciones, por cierto muy respetables, es necesario que explique el alcance que doy al concepto de "capitalismo" en este trabajo. En primer lugar, admito que existieron instituciones, que hoy pueden ser reconocidas como capitalistas, en épocas históricas anteriores, como por ejemplo en la Antiguedad Clásica. Su difusión, no obstante, no fue tan generalizada como para negar la especificidad del capitalismo como etapa histórica perfectamente diferenciable en el desarrollo económico de la sociedad humana. Por cierto, la cuestión acerca de la naturaleza del capitalismo es compleja (Heilbroner, 1985) y no voy a intentar profundizar al respecto. Simplemente, me limitaré a afirmar con Dillard (1984:79) que el capitalismo es "el término que se utiliza para denotar el sistema económico que dominó el mundo occidental desde el colapso del feudalismo" la etapa histórica que sucedió al feudalismo en Occidente. Se distingue de otras formaciones sociales por el lugar central que ocupan en la producción de bienes y servicios las relaciones entre dueños privados de medios no personales de producción (empresas, minas y demás, que reciben el nombre de capital) y trabajadores libres no poseedores de capital, que venden sus servicios personales a los primeros (Dillard, 1984). Dentro del capitalismo, cuyo inicio ha sido ubicado en el s. XVI, se distinguen varias etapas. No me referiré a la etapa del "capitalismo temprano", cuya extensión según Dillard, abarcó desde 1500 hasta 1750, sino que comenzaré mi relación entre el desarrollo del capitalismo y las ideologías gerenciales con el llamado "capitalismo liberal", que durante el siglo XIX estaba perfectamente definido en sus características.

# Paternalismo autoritario y capitalismo liberal

El capitalismo liberal, también conocido como capitalismo clásico o de libre competencia, se inició en Inglaterra con el cambio de énfasis del comercio a la industria en el siglo XVIII. La Revolución Francesa culminó con los últimos remanentes del feudalismo. El período napoleónico en Francia señaló, según Dillard, la ruptura definitiva con los últimos rasgos mercantilistas de política económica. Los principios del liberalismo fueron llevados a la práctica con singular vigor en el siglo XIX y es precisamente dicho siglo el que marca la emergencia de la sociedad industrial y la consolidación definitiva de la burguesía como clase dominante. Durante este periodo los gobiernos aplicaron políticas de librecambio, equilibrio presupuestario, y mínima ayuda a los pobres, inspirados en el principio central que establecía que no interferir con las acciones de los individuos produciría consecuencias socialmente favorables. Sin embargo, el capitalismo liberal no significó únicamente la preponderancia de un cierto tipo de pensamiento económico sino la de una filosofia de vida y un esquema de valores culturales (Dillard.1984). Del mismo modo que se ha establecido una vinculación entre una ideología política y la legitimación de las relaciones de dominación características de esta etapa histórica (Heilbroner, 1985), debo analizar qué ocurrió con las ideologias administrativas

En el siglo XVIII, algunos economistas se ocuparon tangencialmente de la función gerencial. Condillac, por ejemplo, resaltó el rol del conocimiento en la actividad empresaria y Turgot afirmó en 1766 que quienes tienen que supervisar el trabajo de otros

deben poseer una inteligencia o un conocimiento superior a éstos (Fontaine v Marco 1993). No obstante, estas ideas no pasaron de ser apreciaciones aisladas. Durante el siglo XIX, en el cual el fenómeno de la industrialización resultó más visible, va pueden identificarse claramente algunos discursos que configuran ideologías administrativas. El primer caso que consideré en el Capítulo II fue el de Saint-Simon. Curiosamente, se trata de uno de los más conspicuos pensadores del llamado "socialismo utópico". En realidad, Saint-Simon fue un duro detractor del régimen feudal, o de lo que quedaba de él, y percibió en el industrialismo un futuro abierto de posibilidades de justicia social. Su objetivo no fue legitimar el orden de su época, va que advirtió la existencia de flagrantes injusticias, sino construir una sociedad más justa, moldeada, empero, sobre la base del naciente industrialismo. Como señalan Fontaine y Marco (1993), en un estudio de las ideologías gerenciales en Francia, la "primacía de la gestión" fue el núcleo básico de la escuela saint-simoniana. Así como existe una lectura humanista y socialista de Saint-Simon, no debe olvidarse que la clase empresaria realizó otra lectura completamente diferente. Saint-Simon es considerado el padre de la tecnocracia y resulta absolutamente pertinente al respecto la observación de Daniel Bell (1973) que señala que Taylor fue a Saint-Simon, lo que Lenin a Marx. Saint-Simon fue el iniciador del racionalismo administrativo. El objetivo de su prédica era acabar con los parásitos del sistema industrial y sustituir las relaciones de poder por la administración de las cosas. Fue un humanista, pero el orden social que diseño era estrictamente meritocrático. Su propuesta apuntaba a racionalizar el orden industrial y los industriales, los auténticos productores, eran la clase encargada de hacerlo.Por cierto, la ideología de Saint-Simon era antitética al liberalismo, aunque su postura elogiaba la figura del empresario emprendedor. Este autor pensaba que la capacidad gerencial variaba en función de la inteligencia, la personalidad y la experiencia empresaria de los individuos y creía que los más capaces debían dirigir la actividad industrial. En este sentido, su ideología procuraba dotar de legitimación al "buen empresario", aunque el mantenimiento del privilegio social sobre la base de la herencia, institución central del capitalismo, no era legitimado (Gouldner, 1978).

La preocupación por racionalizar el orden económico también fue un rasgo central del pensamiento de Fourier, y su intención de diseñar una organización sobre la base de un colectivo cohesionado es indudablemente un ejemplo de pensamiento administrativo de avanzada. La ideología de Fourier, no obstante, no tenía una postura legitimadora del orden social. Antes bien, apuntaba a racionalizarlo, anulando con ello el privilegio de la burguesta. En síntesis, la racionalización de las organizaciones productivas fue una idea central de ambos pensadores franceses. En Inglaterra, Robert Owen, introdujo nuevos elementos al pensamiento organizacional, a partir de su concepción de la necesidad de considerar y "dar forma" a los sentimientos de los trabajadores, lo cual aparece claramente manifestado en uno de sus textos comentado en el Capítulo II. El control normativo comienza con Owen, cuya apelación a considerar el bienestar y los sentimientos de los empleados, por la obvia razón de que contribuyen al bienestar de los patrones es un ejemplo notable de racionalidad instrumental. Owen, no obstante, no pretendia legitimar a la clase capitalista, aunque algunos de sus escritos pueden interpretarse no desde un punto de vista humanista, sino como recomendaciones destinadas a mejorar la performance de una explotación comercial. En una perspectiva de la administración muy similar, figura James Montgomery, lo cual demuestra que en la primera mitad del siglo XIX, surgió la tendencia de control normativo en el pensamiento administrativo, bajo una visión de racionalidad típicamente instrumental. Esta es una regularidad que seguirá siendo parte esencial de las ideologías posteriores que también hacen énfasis en el control normativo. En la misma época, nace la idea de mejorar las organizaciones mediante el diseño racional y deliberado de sus estructuras y dejando su dirección a los individuos más capaces, inaugurando así otra regularidad en el pensamiento administrativo: la aplicación de la razón para el gobierno de las empresas.

Saint-Simon vio en los ingenieros y los planificadores la solución a los problemas del industrialismo. Owen buscó a través del paternalismo el bienestar de los obreros y Fourier apeló tanto a elementos racionales como normativos, al pensar que un colectivo cohesionado, como es una comunidad artificial, traeria un aumento en la productividad económica y en la felicidad de sus miembros. El pensamiento de estos tres autores debe encuadrarse dentro de la categoría de ideología administrativa, aunque no se trate de un discurso legitimador del orden social de su época, tal cual éste se presentaba a sus oios. No obstante, también existió un discurso que legitimaba el orden existente y que estuyo básicamente representado por la obra de Andrew Ure, quien realizó una apología del maguinismo y de la disciplina fabril. Ure no era un humanista como los anteriores, por ello se preocupó por brindar una imagen claramente diferenciada de la sociedad dual de su tiempo: una clase dominante compuesta por individuos dignos y una clase subordinada constituida por personas de un nivel inferior. Este tipo de descripciones, que como destaqué en el capítulo II, fueron extensamente difundidas durante el siglo XIX, configuran en cierto modo el clima cultural de una época. El darwinismo social, considerado por Bendix y otros autores como una ideología gerencial, también contribuyó a aumentar la plausibilidad de estas caracterizaciones, dotándolas de respetabilidad científica y aumentando, de esta forma, su fuerza legitimatoria del privilegio social de la clase empresaria.

Durante este período existió una estructura social dual. El privilegio social estuvo basado fundamentalmente en la posición de los individuos ante la propiedad de los medios de producción y la estratificación dentro de las firmas era relativamente simple, con el empresario director en el tope, un estrato de capataces y supervisores, que eran sus agentes para controlar y coordinar a los trabajadores, y estos últimos. Las prácticas de disciplinamiento, en unidades productivas con un número no muy grande de personas, fueron predominantemente las del control directo (Edwards, 1978). Algunas actividades se descentralizaban, como describí en el capítulo II. Dado que la función gerencial no resultaba claramente identificable ni separable de la del patrón o dueño de la fábrica, al tiempo que las organizaciones no eran tan complejas ni tenían una dimensión muy importante, la existencia de una disciplina como la administración no era fundamental. La administración era básicamente "de iniciativa", utilizando una expresión de Taylor. Esta etapa histórica se caracterizó por la presencia de un fuerte conflicto social entre patrones y trabajadores, motivado por una situación de desigualdad entre las condiciones de vida de los miembros de ambas clases. Las ideologías gerenciales de la época se ocuparon de este aspecto. La eliminación de las desigualdades sociales era un objetivo de los pensadores socialistas. Para Saint-Simon se trataba de un problema eminentemente técnico, susceptible de una solución por medio de la aplicación de la razón a la organización

económica. Fourier creyó en el espíritu de la asociación como forma de superar las privaciones, y su respuesta fue un intento aventurado de ingenieria organizacional, fracasado por cierto. El socialismo dio nacimiento al movimiento cooperativista, que enseñaba a los propios trabajadores a llevar adelante una explotación productiva.<sup>2</sup>

La legitimidad de la clase dominante, que debía ser preservada de cualquier conflicto social, fue objeto de preocupación para ideólogos como Ure o Smiles. Por otra parte, la ideología del meioramiento industrial, vinculada a la aparición de la gran empresa en los Estados Unidos, fue una respuesta al malestar social, legitimando el privilegio de la "aristocracia natural" dominante, pero procurando crear condiciones de vida adecuadas para los trabajadores, asimilando con este objetivo algunas propuestas como el intento de establecer colectivos cohesionados, que anteriormente había sido un patrimonio exclusivo de los pensadores socialistas, en otro ejemplo de control normativo inspirado en una definida racionalidad instrumental. La retórica de la cooperación, como respuesta a la del "conflicto irreconciliable", propia de marxistas y anarquistas, caracterizó a la ideología del mejoramiento industrial. Durante este período, el privilegio social de la clase dominante fue defendido y legitimado por un conjunto de ideologías gerenciales: la de los teóricos de la superioridad patronal (Ure y Smiles), el darwinismo social y el mejoramiento industrial. Las ideologías administrativas supuestamente "anti-sistema", como el pensamiento saint-simoniano, y el de Owen, en realidad no lo fueron tanto, ya que también admiten una lectura favorable a la clase empresaria. De hecho, los saintsimonianos tuvieron una notable influencia en el desarrollo industrial de Francia durante la época de Napoleón III. En esta etapa histórica, signada por una sociedad dual, las ideologías gerenciales pueden agruparse bajo la denominación global de paternalismo autoritario. La amenaza real para el privilegio social de la clase empresaria estuvo dada por el pensamiento marxista y anarquista. La ideología administrativa de algunos pensadores colectivistas, que inspiró las comunidades utópicas descriptas en el capítulo II, no resultó una amenaza grave, y sólo procuró alterar el orden de un modo pacífico y progresivo, sin la menor suerte por cierto. En este periodo hubo ejemplos de la coexistencia paralela de elementos normativos (Owen, Montgomery) y la apelación a la organización racional (Saint-Simon).

¿Qué relación existe entre el capitalismo liberal y las ideologías gerenciales? Hay cierta correspondencia entre ambos, que analizaré a continuación. Como señala Stinchcombe (1971:173), "las invenciones organizativas que pueden efectuarse en un momento particular de la historia dependen de la tecnología social disponible en ese momento". Del mismo modo, si el repertorio de formas organizacionales es limitado, también lo es el de las ideologías gerenciales posibles. Como las organizaciones de la época eran relativamente simples, no había necesidad de contar con un corpus articulado de pensamiento acerca de la organización de empresas, aunque ciertamente existian algunas recomendaciones a ese respecto, como las de Owen o Montgomery. Las ideologías gerenciales de dicho período se ocuparon de racionalizar el orden económico

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Si bien se ha escrito que las organizaciones de trabajadores generalmente degeneraban en organizaciones capitalistas, un estudio de Everett y Minkler (1993) señala que la superioridad de estas últimas sobre las primeras fue asegurada mediante la intervención del Estado, a través de una legislación adecuada a tal fin.

(Fourier, Saint -Simon), legitimar una sociedad dual y conflictiva (Smiles, Ure, Sumner), o asegurar condiciones más favorables al trabajador (el "mejoramiento industrial").

Esta etapa, que he caracterizado como de paternalismo autoritario por cuanto la autoridad de la dirección era muy fuerte aunque existian elementos de control normativo que hablaban en favor de la presencia de cierta benevolencia en las recomendaciones de algunos ideólogos, es considerada por algunos como de control coercitivo. Marx, por ejemplo, habló de la disciplina fabril como inspirada en el modelo militar, haciendo una referencia al capitalista como líder despótico de un ejercito industrial. Quizás esto pudo haberse verificado al nivel de las prácticas administrativas. El control directo seguramente tuvo un costado negativo, especialmente teniendo en cuenta la notable asimetría entre el patrón y los obreros. No obstante, en el nivel de las ideologías gerenciales, que es precisamente el que me interesa en este trabajo, no puede hablarse de un dominio despótico. La existencia de una ideología paternalista, que incluso es puesta de manifiesto por Jean Paul de Gaudemar (1991), aunque su objeto fuera el disciplinamiento de la fuerza laboral, falsea la pretensión de quienes ven en las ideologías gerenciales del siglo XIX un intento por legitimar el despotismo en la firma capitalista. Con ello, no intento negar la existencia de un control coercitivo hacia la fuerza laboral. cuya naturaleza y alcance en las prácticas empresarias van más allá del objeto del presente trabajo. 3 Simplemente, me interesa destacar que el control normativo, para dar forma a los sentimientos de los trabajadores en beneficio de la clase capitalista, se remonta a ideologías gerenciales bastante más antiguas de lo que algunos suponen.

Empresas de dimensión reducida, con jerarquias relativamente planas y, en ocasiones, con descentralización de algunas actividades, junto a ideologías que legitimaban la superioridad de la clase que detentaba el privilegio social (desde Ure al darwinismo social) en una estructura social dual y conflictiva, son las características de esta etapa del capitalismo, en la cual el Estado se abstiene de intervenir en la economia v el liberalismo todavía es la fuente de las políticas económicas. El capitalismo liberal comenzó a sufrir una mutación, a partir de la aparición de ciertas innovaciones tecnológicas. El salto del capitalismo liberal al capitalismo de organización no fue abrupto, sino que existió una etapa de transición. En mi opinión, el inicio de dicha transición tiene lugar en el último cuarto del siglo XIX. Runciman(1993) hace referencia a 1880, al hablar de un subtipo del capitalismo liberal que se extendió hasta 1914, fecha en que el capitalismo de organización puede considerarse plenamente cristalizado. Si bien las instituciones de todo el periodo del capitalismo liberal son similares, a partir de 1880, escribe este autor, se genera una creciente necesidad de empleos administrativos, que crea una clase media baja, al tiempo que comienzan paulatinamente a extenderse las funciones del Estado a áreas institucionales, que hasta el momento habían sido dejadas a su suerte (Runciman, 1993). Los cambios económicos tienen un correlato en las formas organizacionales, dado que surge la gran empresa y con ella el modelo de gestión burocrático. El paternalismo burocrático se mantiene, no obstante, hasta el inicio del siglo

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Por coerción, entiendo la aplicación de algún tipo de violencia fisica o moral, que vaya más allá del hecho de que en el sistema capitalista el trabajador se ve coaccionado a vender su fuerza de trabajo al capitalista para asegurar su subsistencia personal.

XX, en que el "mejoramiento industrial" es desplazado como ideología gerencial dominante por el taylorismo.

Capitalismo de organización, ideologías gerenciales y modelo burocrático

La transición del capitalismo liberal al capitalismo de organización es compleja y admite diversas variantes nacionales (Habermas, 1986). Entre las características distintivas del capitalismo de organización, se distinguen: a)el nacimiento de las grandes corporaciones y los fenómenos de concentración empresaria, b)la intervención del Estado ante las distintas fallas del mercado y en la provisión de servicios sociales, y c)la separación entre la propiedad y el control de las empresas y el surgimiento de una burocracia profesional de dirección. Otro de los puntos centrales que caracterizan, según Dillard(1984), esta nueva fase es el abandono de la filosofia del liberalismo económico, claramente ejemplificado por el acceso al poder de los regimenes fascista en Italia y nacional socialista en Alemania. El New Deal de Roosevelt en los Estados Unidos significó también el reconocimiento de la insuficiencia del liberalismo para guiar la política económica de una nación. Los esfuerzos deliberados del Estado para ordenar y planificar la actividad económica, así como su creciente intervención progresiva en distintas áreas de la economía, configuran una de las características centrales de esta etapa del desarrollo del capitalismo. Naturalmente, la evolución fue gradual y, al mismo tiempo que se producía la consolidación de este modelo, las estructuras organizacionales eran objeto de una formalización y una racionalización crecientes, lúcidamente advertida por Max Weber en las primeras décadas de este siglo. El afianzamiento de la sociedad burocrática y el llamado capitalismo de organización están estrechamente vinculados. Estas transformaciones tienen su correlato en el surgimiento de distintas ideologías gerenciales.

Cuando todavia no había culminado la transición entre el capitalismo liberal y el capitalismo de organización, pero ya se había iniciado con gran fuerza el proceso de burocratización de la sociedad occidental, hace su aparición el taylorismo. Esto no es casual. Para Braverman (1974), el taylorismo, al tener como elemento la racionalización de los procesos productivos, no podía ser generalizado hasta que el tamaño de las organizaciones posibilitase que los esfuerzos de racionalización tuviesen un beneficio superior a los costos de su implementación. Dicho autor señala que el taylorismo coincide con la transición entre el capitalismo de libre competencia y el denominado "capitalismo monopolista". 4 Burawoy(1978) no se contenta con esa explicación y añade que la ideología del libre mercado no podía servir suficientemente para legitimar un orden en el cual el Estado intervenía progresivamente en la economia, como era el caso en las primeras décadas de este siglo, en las cuales tiene lugar la transición en cuestión. Dicho autor, desde una perspectiva marxista, afirma que "la aplicación de la ciencia al proceso del trabajo condujo no sólo a la "expansión de las fuerzas de producción", sino que simultáneamente creó las bases para una nueva ideología en la cual la preservación de las relaciones capitalistas era presentada como un asunto técnico que debía ser separado del

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Esta denominación es asimilable a la de capitalismo de organización

discurso político. La persecución de la eficiencia se convirtió en la base de una nueva ideología, una nueva forma de dominación" (Burawoy, 1978: 281).

El taylorismo fue la ideología dominante hasta mediados de la década del veinte y marcó el nacimiento de la administración como disciplina. En forma contemporánea, Weber escribió acerca de la dominación burocrática y Fayol, que desarrolló su trayectoria profesional en una gran empresa, que podía considerarse una típica burocracia, intentó sistematizar los principios básicos de la administración. La psicología industrial también surgió en dichos años. En mi opinión, más que proveer una ideología de legitimación del capitalismo basada en la superioridad técnica, a lo cual no obstante contribuyó, el taylorismo sirvió para legitimar el acceso al poder de un estrato de managers profesionales. En efecto, como señalé en el capítulo I, la estructura de privilegio social de una sociedad está compuesta por varios estratos. Los niveles gerenciales se asocian al privilegio propio de los dueños de los medios de producción, aún cuando su propia base de privilegio social es otra, va que no poseen la titularidad de dichos medios, aunque sí el conocimiento para dirigirlos de manera efectiva. Por lo tanto, pasan a formar parte de la dirección de los medios de producción, amparándose en un "saber propio" que los habilita para actuar como agentes privilegiados de la clase capitalista. De aquí en más la expresión "autoridad de la dirección", no sólo involucra a los propietarios, sino también a los ejecutivos o gerentes. El acceso al privilegio social de los ingenieros y los administradores profesionales necesitaba una ideología legitimante y el taylorismo cumplió dicho propósito, tanto como el favolismo. La proximidad histórica del taylorismo con la ideología del mejoramiento industrial v. por lo tanto, con los problemas sociales que esta última enfrentaba hizo que parte de su retórica estuviese dirigida a la "solución del problema del trabajo", enfatizando la cooperación entre la dirección y los trabajadores y procurando que la actitud racional motivase a éstos a ajustar su comportamiento a las pautas de trabajo establecidas "científicamente" por la dirección. Los capitalistas, por su parte, debían a su vez confiar el destino de sus empresas a la racionalidad de los técnicos, recomendación que hubiera sido calurosamente compartida por Saint-Simon. Algunos discípulos de Taylor fueron aún más lejos, como Henry Gantt quien advirtió que la dirección tenta también una responsabilidad social hacia la comunidad, esencial para su propia supervivencia. Esta postura humanista también puede leerse desde la óptica de una hicida racionalidad instrumental, que advierte claramente que el privilegio social para ser mantenido en determinadas situaciones puede involucrar necesarios sacrificios.<sup>5</sup>

En este punto, tengo que introducir en mi exposición la consideración de un debate adicional: el referido al de la clase dominante en la etapa del capitalismo de organización. En efecto, durante el capitalismo liberal, la composición de la clase dominante no resultó un problema teórico. En cambio, en esta etapa del desarrollo del capitalismo, es necesario analizar la tesis que sostiene que los propietarios de los medios de producción no constituyen una clase dominante y su lugar ha sido ocupado por quienes ejercen el control efectivo de dichos medios, es decir los gerentes. Ya ThorsteinVeblen había notado la existencia de la separación entre los gerentes y los capitalistas, pero fue una obra de Berle y Means(1968), cuya primera edición data de la década del treinta, la que planteó con

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Del mismo modo, la racionalidad instrumental subyace a las concesiones efectuadas por la clase dominante en la aceptación de las políticas sociales del Estado bajo el capitalismo de organización.

mayor claridad el tema del divorcio entre el control y la propiedad de los medios de producción. Esta tendencia era percibida por los autores como positiva. Al respecto, señalan que, al eliminar el interés exclusivo del propietario pasivo, "el grupo de control ha logrado, más bien, dejar la via libre para las pretensiones de un grupo más amplio que el de los propietarios o los controlantes. Han puesto a la comunidad en posición de demandar que la corporación moderna no sirva sólo a los propietarios o a los que la controlan sino a toda la sociedad" (Berle y Means, 1968:312). El planteo de Burnham (1967) acerca de la "revolución de los directores" es aún más audaz, ya que sostiene que los directores serán la nueva clase dominante, en una sociedad que reemplazará al orden burgués o capitalista. Los medios de producción pasarán a propiedad del Estado y los gerentes de las empresas conquistarán "la dominación social, los poderes y los privilegios" (Burnham, 1967:98). Esta obra de Burnham, publicada en 1941, resulta muy interesante pero sus predicciones han sido falseadas por la evolución ulterior del capitalismo.

Han desplazado los gerentes a los capitalistas como clase dominante? En mi opinión, lo que se ha verificado es una mutación en la estructura de privilegio social. Los gerentes o "directores", como los llama Burnham, se han convertido en un estrato asociado al privilegio social de los dueños de los medios de producción. Ni las predicciones pesimistas de Burnham, ni el advenimiento de una suerte de "managerialismo benevolo", tal como es descripto por Berle y Means, han tenido lugar, por cuanto los gerentes se han convertido en perfectos agentes de la clase capitalista, internalizando el principio básico de la racionalidad capitalista: la búsqueda de la rentabilidad empresaria para el inversor del capital. Así lo considera también Edward Herman(1981:113), quien luego de un análisis exhaustivo de la evidencia empírica disponible, concluve que los gerentes de las organizaciones donde la propiedad accionaria es difusa "parecen tan devotos del crecimiento de la rentabilidad como los líderes de compañías dominadas por sus dueños y empresarios, del pasado y el presente. La frecuentemente asumida declinación en el interés gerencial por el lucro, que supuestamente debia resultar de la decreciente importancia del control directo de los propietarios no ha sido, de hecho, probada". En síntesis, "los cambios organizacionales, el progreso técnico continuo y las presiones competitivas, y la "amplia omnipresencia" del interés de los propietarios, operando a través de fuerzas de mercado y no de mercado, han conducido a una internalización del criterio del incremento de la rentabilidad en las psiques corporativas v en las reglas de las grandes corporaciones empresarias"(Herman, 1981:113).

Además de ello, hay que tener en cuenta que los que pertenecen a la clase de los gerentes, desde el momento en que éstos se transforman en un estrato privilegiado de la sociedad, son reclutados entre los propios estratos sociales privilegiados, Así, muchos miembros de la clase capitalista o sus hijos o parientes son también miembros de la clase de los gerentes. El reemplazo de una clase dominante por otra, excepto en el caso de violentas revoluciones sociales, no se produce mediante una mera permutación de sus miembros, simo que los integrantes de la vieja clase dominante, por obra de su privilegio social, acceden a "mimetizarse" o confundirse con los de la nueva clase dominante, como demostró Robert Michels (1969) en un estudio de la "desaparición" de la nobleza feudal,

en el cual discute los registros de descendencia y matrimonio de los miembros de dicha clase. Su investigación le permite efectuar un complemento a la teoría de la circulación de las élites de Pareto, al concluir que "la vieja aristocracia no desaparece, no fracasa, no se proletariza o empobrece (al menos no lo hace en un sentido absoluto), no "abre paso" a nuevos grupos de dirigentes, sino que permanece siempre a la cabeza de las naciones que orientó en el curso de los siglos". Más allá del tono de sus expresiones, puede demostrarse que el privilegio social de la vieja clase dominante le permite "infiltrar" a sus miembros en la nueva clase dominante. En lo que se refiere a las posiciones en el estrato de la dirección, resulta claro que quienes provienen de una familia de empresarios o capitalistas cuentan con una ventaja comparativa para acceder a las posiciones gerenciales. Del mismo modo, muchos gerentes exitosos se ven elevados al status de propietarios o capitalistas al invertir sus enormes ingresos en empresas o recibir acciones de las firmas que dirigen. Estas breves aclaraciones son suficientes a los efectos de mantener mi argumentación respecto a que los gerentes entran a formar parte de una estructura de privilegio social como estrato meramente asociado al de los propietarios de los medios de producción, posición que es legitimada por el taylorismo.

La estructura del privilegio social cambió con respecto a la que caracterizó al capitalismo liberal. También cambió la estructura social más amplia, con la aparición de una clase media más numerosa. La sociedad dual cedió lugar a una estructura diferente, una estructura en forma de diamante (Tezanos, 1992). Además, la vida en organizaciones burocráticas, piramidales, generó un efecto interesante en la percepción de la imagen de la sociedad que tienen los individuos. Así, la sociedad no es percibida como un orden dicotómico por todos los trabajadores, sino que una proporción importante la percibe como un orden progresivo (Popitz et.al., 1971). Dahrendorf(1959) afirmó que un sistema jerárquico de estratificación apoya una visión de la sociedad como un orden integrado, mientras que una estructura dicotómica supone la existencia de un antagonismo y un conflicto. El primer modelo de imagen de la sociedad es predominantemente sostenido por los individuos de clase media, cuya vida organizacional transcurre en un puesto en el cual hay gente por encima y por debajo de ellos.

La institucionalización del conflicto social alejó el temor de una revolución social que afectase seriamente la continuidad del orden capitalista. En las ideologías gerenciales que desplazaron al taylorismo, el conflicto social deja de ser relevante. De hecho, como advierte Dahrendorf(1959), para Mayo y Drucker el conflicto social, el antagonismo irreductible, no existe. No se toma como un problema. Desaparece del discurso. En el caso de la ideología de las relaciones humanas, la noción de la existencia de un conflicto social es científicamente infundada, y se debe al odio de Marx hacia los burgueses, mientras que el hecho de que los fideres sindicales hagan suya esta falsa noción se explica porque la personalidad de los mismos es enfermiza. La consolidación del capitalismo de organización, con las modificaciones mencionadas en la estructura social, el abordaje del conflicto social y la burocratización creciente, genera cambios en las ideologías gerenciales.

La ideología de las relaciones humanas desplaza al taylorismo y procura brindar legitimación a los expertos en ciencias sociales, que se suman a los ingenieros en la dirección de las empresas. El control normativo de Owen y los partidarios del mejoramiento industrial vuelve a ocupar un primer plano. La satisfacción laboral y la motivación de los empleados pasan a ser un objetivo de estos nuevos "humanistas", que también están inspirados en una racionalidad instrumental, como señalé en mi exposición del capítulo IV. La "moral de los robots felices", de acuerdo a la acertada expresión de C. Wright Mills, domina el panorama ideológico hasta la década del sesenta y, aunque deja de ser una novedad en los años que siguen, su presencia continúa firme. De hecho, resulta impropio afirmar que cae en desgracia. Antes bien, me parece que luego de un breve período en que la de las relaciones humanas es efectivamente la ideología administrativa dominante, debe afirmarse que desde la década del cincuenta el control normativo y el control racional, asociado ahora a la ideología del racionalismo sistémico, coexisten. Mientras que alguno puede superar temporalmente a otro, ninguno desaparece. El modelo jerárquico de administración requiere la consideración tanto de la organización formal como de la informal. A medida que las organizaciones se complejizan, y ciertamente las empresas de principios de siglo eran menos complejas que las de la década del sesenta, también las ideologías gerenciales se ocupan de nuevos aspectos. La tesis de la progresiva sutilización del control ideológico adquiere cierta plausibilidad, ya que la manipulación es abiertamente utilizada por las empresas como forma de influir sobre la conducta de su personal, hecho que observó perspicazmente Chester Barnard en 1938. La imagen del empleado es mucho más favorable que la que exhibían las ideologías anteriores, lo cual resulta a mi entender un indicador respecto a que esta etapa de control normativo es más sutil que las anteriores, en cuanto se presenta con "un rostro más humano". Los supuestos de la teoria Y sobre la naturaleza de los trabajadores, por ejemplo, tienen un marcado contraste con la concepción taylorista.

La ideología de las relaciones humanas no sólo cumplió un rol legitimante del orden existente al alejar la noción de un capitalismo que involucra un conflicto social y presentar la imagen de una sociedad integrada en un orden burocrático estable, donde las patologías individuales y sociales son reducidas, morigeradas e incluso eliminadas, sino que tuvo un papel central en la integración del trabajador al sistema capitalista en el rol de consumidor. Esta idea, destacada por Alberto Guerreiro Ramos (1981:83), enfatiza que no es una mera coincidencia el hecho de que el surgimiento de los enfoques "humanistas" en administración coincidiera con la etapa en la cual los Estados Unidos se transformaron en una "sociedad organizacional". En tiempos del taylorismo, argumenta el citado autor, no se había constituído completamente la sociedad organizacional. De acuerdo a Ramos(1981:72-3), "David Riesman y W.H.Whyte deberian ser leidos nuevamente, pues explican persuasivamente cómo la escuela de las relaciones humanas fue impulsada por los imperativos de una estructura de negocios que demandaba un énfasis en el consumo en vez del ahorro". Las organizaciones formales, a una tasa exponencial, incrementan y diferencian sus actividades, apoderándose de "la arena total del espacio de vida de los ciudadanos"(Guerreiro Ramos, 1981:84). Lo que en realidad estaba emergiendo era la sociedad de consumo, en la cual "los medios, crecientemente dominados por organizaciones económicas formales, se inmiscuyen en la esfera de vida privada de los ciudadanos y los seducen a diversificar sus deseos y a expresarlos en términos específicos, de modo que sólo puedan ser satisfechos a través de la adquisición de mercaderias" (Guerreiro Ramos, 1981:84). Grupismo y sociedad de consumo constituyen

una especie de unidad, según este autor. En rigor, lo que ocurre en la sociedad de consumo, es la disolución del individualismo. Marcuse (1986:29) advierte este fenómeno. en los siguientes términos, "con la transformación del capitalismo liberal en capitalismo de organización, la "individualidad en la esfera económica" se ha vuelto anticuada". "El concepto tradicional de individuo, tanto en su forma liberal clásica como en su forma marxista, parece insostenible, superado (aufgehoben)por el desarrollo histórico de la productividad", señala Marcuse(1986:50). La tendencia a la mercantilización de las relaciones humanas, lúcidamente advertida por Marx, continúa y podría decirse que se incrementa bajo el capitalismo de organización. En este contexto, Marcuse (1986) opina que el "american way of life", contiene asociados valores como la ciencia de las relaciones humanas, la santidad de los negocios y la comercialización del espíritu. En definitiva, la sociedad de consumo aparece legitimada por la ideología de las relaciones humanas. Al concebir al grupismo, tan acertadamente descripto por David Riesman, como una caracterización de la cultura propia de esta etapa del desarrollo capitalista de los países avanzados -y, centralmente, de los Estados Unidos-, no cabe menos que advertir el rol central de la ideología en cuestión como legitimante de esta característica del orden social.

La sociedad de consumo no desaparece. De hecho, la fuerza que permite al capitalismo gozar de legitimidad como orden social, consiste, según Peter Berger (1986), no en una ideología moral superior, sino en su capacidad para generar bienes y aumentar el nivel material de vida de la población. En este sentido, capitalismo de organización y sociedad de consumo son indisolubles. La ideología de las relaciones humanas, que aporta un papel legitimatorio a este estado de cosas tampoco desaparece. Simplemente surge una nueva ideología gerencial en el centro de la escena: el "racionalismo sistémico". El "seudohumanismo" instrumental de la ideología de las relaciones humanas no es suficiente para administrar una organización, por ello algunos teóricos intentan una nueva perspectiva, desplazando el énfasis de lo psicológico a lo organizacional. En cierto sentido, algunos enfoques de lo que globalmente se entiende por racionalismo sistémico son un recreso al racionalismo de Taylor, como la investigación operativa, por ejemplo. En un comentario acerca del modelo de racionalidad simoniano, Tom Burns (1971:244) opina que esta postura es un "retorno a la noción tradicional anterior a Hawthorne", que se ocupa en forma privilegiada de la dimensión formal de la organización, mientras que las conductas que no pueden enmarcarse dentro de roles previamente definidos se consideran un elemento residual o, eventualmente, de fricción. En mi opinión, la administración no abandona el estudio de la dimensión informal, sino que intenta perfeccionar lo que se refiere a los aspectos formales. Algunos pensadores como Peter Drucker desarrollan una visión integradora de ambas dimensiones, dando a cada una el papel que creen que les corresponde. La ideología del racionalismo sistémico contribuye a reificar la noción de organización. Es aparentemente neutra con respecto al orden económico dentro del cual actúan las organizaciones. 6 La lectura más apropiada del racionalismo sistémico apunta a la legitimación de la autoridad en la empresa, sobre la base de la construcción de la noción tradicional del "gerente racional". Por otra parte, esta ideología contribuye a

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> La neutralidad no es la postura de Drucker, quien persistentemente ofrece una legitimación del capitalismo de organización, como sugerí en el capítulo V.

legitimar el orden social como guiado por una racionalidad técnica, neutra e instrumental. En este aspecto, su afinidad con el taylorismo es evidente.

Las organizaciones y su entorno están sujetos a una creciente complejidad. Esto hace que un nuevo estrato de tecnócratas y profesionales adquiera su lugar en la dirección y, por lo tanto, en la estructura de privilegio social. Esta ideología provee una cuota de legitimación para quienes forman parte de dicho estrato, bajo la figura del "gerente racional" y sus asesores no menos "racionales". El acceso de los tecnócratas a posiciones de poder se efectúa tanto en las burocracias públicas como en las privadas. El ascenso de este estrato a la estructura de privilegio social ha sido considerado por algunos como un indicador de que la clase capitalista cedió su dominio a una nueva clase: la tecnoburocracia, dada la aparición de un "nuevo factor estratégico": el conocimiento técnico y organizacional (Bresser Pereira, 1975). Sobre este punto, creo que también resultan pertinentes los comentarios efectuados respecto a la tesis de la revolución de los directores. La clase dominante sigue siendo la de los propietarios de los medios de producción, pero los tecnócratas constituyen un nuevo estrato asociado a su privilegio social.

La etapa del capitalismo de organización, desde el inicio de la transición a partir del capitalismo liberal hasta la década del ochenta, está signada por diversas ideologías gerenciales, cada una de las cuales legitima el orden existente y el acceso a la estructura de privilegio social de quienes tienen conocimientos especticos de diversas disciplinas. El conocimiento científico cambia: las escuelas y perspectivas se suceden, y la evolución de la teoría de la administración no es ajena a ello. A partir de la década del sesenta, la ideología del racionalismo sistémico parece superar como ideología dominante a la de las relaciones humanas, aunque en realidad, podría afirmarse que existió un periodo de superposición entre ambas, quizás las décadas del cincuenta y el sesenta. La continuidad central que une a las tres ideologías que se sucedieron es su compromiso con un modelo jerárquico y burocrático de gestión empresaria. Algunos exponentes de la ideología de las relaciones humanas pensaron en formas más libertarias de organización (Bennis y Slater, 1990), pero estas expresiones resultaron aisladas. Este consenso en torno al modelo jerárquico, será decididamente puesto en cuestión con el surgimiento del nuevo paradigma del management.

# El capitalismo desorganizado y el nuevo paradigma del management

Hacia mediados de la década del setenta y principios de la del ochenta, importantes mutaciones ocurren en el capitalismo de organización. De hecho, algunos observadores señalan que la propia noción de capitalismo de organización debe ser superada. El poder del Estado como planificador reveló ser tan limitado como el del mercado libre. La declinación irreversible del Estado de Bienestar y el auge del diagnóstico neoconservador, que propone desarticular la intervención estatal en la economía y en la provisión de servicios, constituyen indicadores de que existe un cambio fundamental en el funcionamiento del sistema capitalista. Lasch y Urri (1987) y Offe (1985)hablan del

"capitalismo desorganizado" como denominación de la presente etapa. Los rasgos económicos que lo caracterizan van más allá del debate en torno al rol del Estado: se ha producido una disminución en el número de trabajadores manuales en las industrias manufactureras y la línea de montaje o producción en serie ha sido desafiada por la llamada producción flexible (Coriat,1994; Piore y Sobel,1984). La idea de que estamos entrando en un nuevo tipo de capitalismo con una nueva estructura social ya había sido formulada por los teóricos de la sociedad post-industrial. El punto que resulta necesario plantear es el siguiente ¿constituyen estos cambios una nueva forma acabada del capitalismo, o estamos meramente en un período de transición hacía un nuevo tipo de capitalismo, cuyas características aún no pueden ser delineadas con total claridad? En mi opinión, la segunda alternativa parece más plausible. El llamado "capitalismo desorganizado" no tiene aún rasgos perfectamente definidos, pero debe reconocerse que el viejo capitalismo de organización es una etapa moribunda. La aparición del nuevo paradigma del management coincide con este período, en el cual se tiene la sensación de entrar en un clima de cambio de época.

Dos aspectos resultan centrales en la consideración del capitalismo desorganizado, va sea que lo concibamos como forma acabada o transicional. En primer lugar, el nuevo clima cultural, es decir la llamada "posmodernidad", y en segundo término, los cambios existentes o potenciales en la estructura de clases y en la estructura de privilegio social emergente. El posmodernismo es, de acuerdo a Fredic Jameson (1991), la lógica cultural del capitalismo tardio. "Puede uno también afirmar que el "posmodernismo" como rasgo distintivo y "estilo de vida" (verdaderamente una expresión despreciable), es la expresión de la "conciencia" de toda una nueva fracción de clase", escribe Jameson (1991.121). Se ha descripto a esta "nueva clase" de un modo variado, continúa Jameson, aunque se la puede asimilar a una clase profesional administrativa, "o más sucintamente como "los Yuppies" (Jameson, 1991:121). Esto no equivale a afirmar que los yuppies son la nueva clase dominante, esto seria casi ridiculo, sino a sostener que existe algo nebuloso como "un modo de vida" que es característico de un estrato social particular. Gilles Lipovestky (1990:51) habla de un entronizamiento del narcisismo, el "fin del homo politicus y el nacimiento del homo psicologicus, al acecho de su ser y su bienestar". En mi opinión, el posmodernismo constituye una exacerbación de ciertas tendencias del capitalismo. Esto es también compartido por Jameson(1991:60), quien sostiene que el capitalismo tardio, al que corresponde el posmodernismo como lógica cultural, es "la forma más pura de capital que haya surgido". El retiro de los individuos de la vida pública a la esfera privada, la búsqueda de la satisfacción mediante el consumo, la "indiferencia reinante", en términos de Lipovetsky, y el hecho de que la mercantilización del arte sea una de las constantes que definen lo que es la posmodernidad,8 actúan como tendencias funcionales al fortalecimiento del capitalismo. Por otra parte, la existencia de una mayoría satisfecha en

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> La existencia de variantes nacionales, que también se produjeron durante el capitalismo de organización, no invalida en modo alguno mi argumentación, que descansa en un nivel mayor de abstracción respecto a tendencias referidas a un nuevo tipo de capitalismo.

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Jameson(1991:20) señala que "la producción estética se ha integrado a la producción general de bienes".

los países centrales, que busca mantener su situación (Galbraith, 1992), es también otro indicador respecto a que no existen amenazas para la perpetuación del sistema.

Alternativamente, se ha "vilipendiado al posmodernismo como la nueva ideología de los jóvenes conservadores o celebrado como el punto de observación más efectivo desde el cual se puede contemplar nuestra presente condición social" (Martino, 1993: 178). Para Bauman(1992), el posmodernismo constituve una etapa diferenciada del capitalismo, en la cual se ha desplazado el énfasis de la producción al consumo. Los individuos no obtienen satisfacción mediante su participación en el mundo del trabajo. sino mediante su participación en el mundo del consumo. Esto no es nuevo en absoluto. Como he pretendido demostrar, esta tendencia data de tiempo atrás. Lo que ocurre es que se ha exacerbado en el capitalismo desorganizado o "posmoderno". Si ello es así, ¿cómo se compatibilizan el "nuevo individualismo" de la etapa postmoderna, del que habla Lipovetsky, el grupismo de Riesman y la muerte del individualismo tradicional de Marcuse. Simplemente, se trata de aspectos distintos. Cuando Lipovetsky habla de un nuevo individualismo narcisista, efectúa una apreciación correcta y perspicaz de la realidad social contemporánea, pero lo que en definitiva quiere significar es que se genera una ampliación de la esfera de la posibilidad del consumo individual. El propio cuerpo, por ejemplo, se convierte en un objeto de consumo y de placer (Lipovetsky, 1991). El "nuevo individuo posmoderno" no vive su individualidad como opuesta a la vida grupal. De hecho, el mundo del trabajo proclama, aun más que en la época de la ideología de las relaciones humanas, la necesidad e importancia del trabajo grupal. El nuevo individualismo y el grupismo no son incompatibles. En rigor, pareceria existir una conexión entre la exacerbación del consumismo en el capitalismo desorganizado y los elementos del nuevo paradigma del management, que ponen el acento en el trabajo en equipo y en los grupos, con un énfasis aun mayor que el de la ideología de las relaciones humanas. Esta conexión tendría sentido si se establece la hipótesis de que las ideologías pro-actividad grupal se relacionan de algún modo con el consumismo. Pero, excepto, por los comentarios de Marcuse y las conjeturas de Guerreiro Ramos, no hay pruebas empíricas absolutamente conclusivas al respecto. Además, debe notarse la existencia de una tendencia en el nuevo paradigma del management a expresar la necesidad de la autorrealización del individuo en su trabajo, lo cual establece que existe una aparente, pero no real, tensión entre el colectivo cohesionado y el individualismo dentro de la nueva ideología gerencial. Con respecto a dicha "tensión", debo precisar que tanto el grupismo como el "individualismo posesivo y consumista" son funcionales al desarrollo del capitalismo. La identidad del individuo como sujeto consumidor de bienes y servicios no es ahogada por la cohesión grupal, sino que, por el contrario, las normas grupales pueden exacerbarla. El lado "individualista" del discurso del nuevo paradigma se corresponde perfectamente con el clima cultural del hombre posmoderno, "el homo psicologicus" de Lipovestky. En este sentido, puede afirmarse que existe una correspondencia entre el clima cultural de la posmodernidad y la ideología del nuevo paradigma.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> El colapso del comunismo provee también de legitimidad al sistema capitalista, ya que la única alternativa que parecía amenazarlo se presentó finalmente como un completo fracaso.

Debo considerar ahora el segundo punto referido al capitalismo desorganizado; la estructura de privilegio social y la estratificación social. Aquí, mis reflexiones son más especulativas que basadas en la evidencia empírica disponible, por cuanto no creo que estemos ante una forma plenamente acabada. Galbraith hace referencia a una mayoria satisfecha, pero también pone de manifiesto la existencia de una subclase (underclass) de individuos, que conforman un estrato que está alejado del bienestar material, del cual gozan tanto los satisfechos, como aquellos que conforman la clase dominante. Los efectos de la automatización y la revolución tecnológica pueden generar una ampliación de esta subclase, debido a un aumento en la tasa de desocupación. Esto amenaza con crear una sociedad dual. De hecho, Tezanos (1992) cree que la estructura social que corresponde a las sociedades tecnológicamente avanzadas será una estructura dual, compuesta por dos subsistemas separados con una mínima comunicación entre si. El subsistema superior tendrá forma de semicírculo, lo que equivale a afirmar que no existirán diferencias notables dentro del mismo, el cual, señala el citado autor, es compatible con la descripción de Galbraith de la mayoría satisfecha. El subsistema inferior estará integrado por los miembros de la subclase, los desempleados y otros sectores marginales, cuya situación puede verse perjudicada por la crisis del Estado de Bienestar, que limitara su asistencia. Himmelstrand (1992:111) describe un panorama similar, en el cual un tercio de la población se verá marginado y "permanecerá toda su vida en los estratos inferiores".

Por mi parte, opino que es arriesgado suponer que el subsistema superior tendrá relativamente escasas diferencias entre sus miembros. En la parte superior de esta estructura se concentran los privilegiados del nuevo orden social. Creo que seguirá existiendo una élite compuesta por los dueños de los medios de producción, a la cual estará estrechamente asociada otra élite de directores de organizaciones. Esperando sus posibilidades de movilidad ascendente, se encontrarán los trabajadores del conocimiento, el estrato de profesionales que forman los cuadros de personal de las firmas del futuro, y quizás en un nivel inferior los trabajadores de servicios, cuyos ingreso serán menores a los de los primeros. El nuevo paradigma del management está orientado a legitimar esta mueva estructura social, a partir de su énfasis en la meritocracia de la sociedad del conocimiento. Quienes, en el contexto de esta sociedad, obtengan una formación profesional adecuada y reúnan el resto de las características personales (aptitudes para el trabajo grupal, fluídez en la comunicación, etc.) que les permitan acceder a un empleo, formarán parte de este subsistema, en el cual, de acuerdo a los teóricos del nuevo paradigma, los movimientos de capilaridad social estarán regidos por criterios meritocráticos. El subsistema restante, estará compuesto por las minorías marginadas y su dimensión, si las previsiones de Himmelstrand resultan correctas, no será despreciable. El nuevo predicamento, que actualmente y en forma coincidente con la aparición del capitalismo desorganizado, el auge del pensamiento neoconservador y el desarrollo del modelo post-jerárquico, tiene el darwinismo social apunta a legitimar esta dualización de la estructura social. Los individuos que sean relegados al subsistema de los marginados seguramente carecerán de las cualidades necesarias, en particular de inteligencia. Del mismo modo, los integrantes del subsistema de los satisfechos y, dentro de él, los diversos estratos que lo constituyen, si poseerán las aptitudes requeridas para ubicarse en el lugar que socialmente les corresponde.

La posmodernidad conforma el clima cultural y el estilo de vida de la mayoría satisfecha. El modelo postburocrático y postjerárquico que el nuevo paradigma del management proclama, en el cual las organizaciones son grandes espacios de movilidad horizontal, y en menor medida vertical, donde los participantes tiene una jerarquia similar, de iguales y colegas, apunta a diferenciarse del viejo y "disfuncional" modelo burocrático de gestión, propio de una etapa anterior del desarrollo del capitalismo. En las nuevas organizaciones de iguales, colectivos homogéneos con alta cohesión social, se espera que los miembros de la mayoria satisfecha se encuentren cómodos y puedan autorrealizarse con su trabajo. Una perspectiva alternativa argumenta acerca de la declinante relevancia del trabajo (Gorz,1992:25). El citado autor sostiene que "para la gran mayoria de las personas -y en el Japón, para una minoría en rápido crecimiento- su puesto de trabajo, su carrera o su profesión han dejado de ser la dimensión más importante de su vida". Podría creerse que el ocio es más importante que el trabajo. Quienes abordan la problemática de la sociedad postindustrial sostienen que el tiempo dedicado al ocio ha aumentado y, en parte, tienen razón por cuanto los trabajadores de los siglo XVII y XIX trabajaban más horas que los actuales. Sin embargo, Juliet Schor (1991), economista de la Universidad de Harvard, en su libro "The Overworked American. The Unexpected Decline of Leisure" documenta que en los Estados Unidos las horas anuales trabajadas por empleado fueron mayores en 1987 que en 1969. Esta tendencia falsea la noción respecto a que la automatización genera mayor ocio. ¿Se ha transformado el trabajo en algo agradable? Para Schor, la explicación de la disminución del tiempo libre obedece a la preferencia histórica de los empleadores por una jornada laboral más larga. Por otra parte, una comprobación histórica importante es presentada en un trabajo del U.S.Congress-Office of Technology Assessment (1988), en el cual se demuestra que la productividad por empleado creció en las décadas del ochenta con respecto a la del sesenta y, sin embargo, el aumento de la productividad no tuvo un correlato similar en el incremento de los ingresos de los trabajadores. Si estas regularidades empíricas marcan una tendencia, tanto en los Estados Unidos como en el resto de los países desarrollados, es dificil concebir al capitalismo desorganizado como un sistema que provea mayor bienestar a los trabajadores.

Por cierto, esto es altamente especulativo y no puede precisarse si la promesa del modelo post-burocrático del nuevo paradigma se cumplirá y el mundo del trabajo será más atractivo o no. Lo que si puede afirmarse respecto al nuevo paradigma es que cumple un rol legitimante del capitalismo desorganizado o posmoderno. Del discurso de esta ideologia postula una nueva forma de control sobre la masa laboral, el control concertado de Barker(1993) o, para utilizar una expresión más ilustrativa, la "autonomia dirigida" de Waterman(1987). Elementos normativos, propios de las ideologías del mejoramiento industrial y las relaciones humanas son característicos de este discurso. Aunque también coexisten con ellos aspectos de control racional. Asimismo y del mismo modo que en ideologías gerenciales anteriores, la racionalidad instrumental domina la lógica del muevo paradigma del management. Los fines del sistema social al cual legitima esta ideología,

<sup>.</sup> 

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> La retórica de este discurso, que enfatiza la demolición de la barrera entre gerentes y empleados (Creech, 1994), probablemente se relaciona con la hipótesis discutida por Van Parijs (1992) respecto a que la "lucha de clases" del futuro estará vinculada a dos estratos diferenciados básicamente por la posesión o carencia de un empleo u ocupación remunerada permanente.

su estructura de diferenciación y distribución desigual del privilegio social no son puestos en cuestión.

# Enfoque comparativo de la evolución de las ideologías gerenciales

En primer lugar, quisiera precisar cómo la reconstrucción histórica esbozada a lo largo de esta tesis se relaciona con las perspectivas que se ocupan del mismo objeto de estudio. La visión clásica que enfatiza una sutilización creciente del control de la fuerza laboral, tal como éste es recomendado por el discurso de la administración, no recibe apovo total. Es cierto que, si comparamos el nuevo paradigma del management con el taylorismo, existe una sutilización del control. Incluso, la sutilización resulta clara al observar las caracterizaciones de la dirección y los trabajadores en el siglo XIX y las mismas caracterizaciones en el nuevo paradigma. No obstante, en el siglo XIX también el discurso de algunos teóricos como Owen y Montgomery exhibió un refinamiento que no parece estar en consonancia con la visión marxista del orden militar de la fábrica (debo recordar aquí que mi preocupación sobre este punto no son las prácticas organizacionales, sino las ideologías administrativas). Por otra parte, existieron ideologías administrativas que no legitimaron al orden social de la época, como la de Fourier, y que pretendían la creación de comunidades ejemplares para incrementar la productividad económica. El hecho de que se tratase de un intento socialista, no invalida su relevancia desde el punto de vista de la experimentación administrativa. La ideología del mejoramiento industrial, no considerada por Bendix pero difundida en su época, presenta también una visión normativa y sutil del control de la fuerza laboral. Estas salvedades, no obstante, no disminuyen la plausibilidad de la visión tradicional. Empero, surgen dificultades cuando intentamos comparar la mayor "sutilización del control" entre la ideología de las relaciones humanas y la que le sucedió, el racionalismo sistémico. ¿Operó aquí la tendencia ineluctable en pos de un refinamiento de los métodos de control? Es dificil precisarlo. En cambio, al comparar cualquier otra ideología con el modelo postburocrático del nuevo paradigma, no puede menos que admitirse que efectivamente se verificó un proceso de sutilización del control.

En lo que se refiere a la teoría de los ciclos de control normativo y racional, debo señalar que ambas formas de control estuvieron presentes desde las primeras ideologías gerenciales que consideré. De hecho, Owen es el iniciador del control normativo y Saint-Simon del racionalismo administrativo. Si bien la separación es útil a los efectos analíticos, la sucesión de ciclos puede en gran medida ser una construcción intelectual de los investigadores, por cuanto es dificil sostener en qué momento el racionalismo sistémico superó totalmente a la ideología de las relaciones humanas. Además, en la descripción del racionalismo sistémico, Barley y Kunda (1992) citan como "racionalista" a Drucker, quien sin embargo realizó con anterioridad a Mc. Gregor, un conjunto de observaciones que inequívocamente constituyen un precedente de la teoría Y, postura que mantuvo consistentemente en adelante. Por otra parte, el modelo postjerárquico de la ideología del nuevo paradigma tiene claros elementos de control normativo, pero algunos teóricos también contribuyen con elementos de control racional a su argumentación en

favor de dicho modelo. En parte, esto es reconocido por los propios creadores de la teoría, cuando admiten que "existe considerable evidencia que las ideologias racionales siempre han "dominado" a la comunidad gerencial, en el sentido que han prevalecido en la práctica gerencial y están más estrechamente asociadas a ella" (Barley y Kunda, 1992:393).

El análisis de la evolución de las ideologías gerenciales y su vinculación con los tres estadios del capitalismo, permite establecer ciertas conexiones entre elementos propios de las ideologías asociadas al capitalismo liberal y de las organizaciones de dicho periodo y los que se refieren a iguales aspectos durante la etapa que describi bajo la denominación de capitalismo desorganizado. En primer lugar, consideraré algunas características distintivas de ambos estadios, que parecen guardar entre ellos mayor similitud que la que tienen con el capitalismo organizado:

- a) El capitalismo liberal tiene una estructura de clases dual y antagónica. La estructura social del capitalismo desorganizado, aunque no plenamente cristalizada, es también dual, aunque no necesariamente se presentan los mismos antagonismos. De hecho, la clase proletaria parece haber desaparecido de la escena (Gorz, 1989), mientras que la clase que detenta el privilegio social no es exclusivamente la clase capitalista, sino que existe a su alrededor un estrato asociado, que obtiene su privilegio social a partir de la estructura ocupacional y de poder de las organizaciones.
- b) El Estado del capitalismo desorganizado cambia de perfil y se asemeja más al del capitalismo liberal. El discurso económico del liberalismo adquiere una nueva revalorización durante el capitalismo desorganizado, la intervención del Estado en la economía es percibida, en el plano ideológico, como nociva e ineficiente. Se brinda una nueva legitimidad a la empresa privada y al mercado como asignador de recursos más eficiente que el Estado distributivo. 11 No obstante, no debe creerse que el Estado deja de intervenir en la economía. El tipo de intervención es cualitativamente distinto. 12

Por otro lado, surgen coincidencias referidas a características de las organizaciones de ambos períodos:

a) Las organizaciones productivas durante la etapa del capitalismo liberal tienen una estructura jerárquica simple y, en ocasiones, ciertas funciones son descentralizadas a contratistas. <sup>13</sup> En el capitalismo desorganizado, las organizaciones que describen los ideólogos del nuevo paradigma tienden a ser altamente descentralizadas (corporaciones virtuales, organizaciones en red o como quiera que las denominemos), y su estructura jerárquica es predominantemente plana. Esta coincidencia, empero, no es estrictamente verdadera, debido a que estamos comparando el modelo organizacional de los ideólogos del nuevo paradigma no con un modelo sino con las organizaciones reales de la etapa del

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Acerca de la evolución del Estado de Bienestar, es interesante la periodización y el análisis histórico de Alber (1988).

<sup>12</sup> Con respecto al Estado deseable en el capitalismo desorganizado, resulta pertinente la caracterización del Estado Catalítico de Lind (1992a) y un trabajo de Hilpert (1990), referido al rol del Estado como facilitador de la innovación tecnológica.

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> Bajo el sistema del inside-contracting, adoptado en las mayores y tecnológicamente más avanzadas firmas del siglo XIX (Perrow, 1986), la empresa, utilizando palabras de Coriat (1992a:20), "no existe entonces más que en forma dividida".

capitalismo liberal. Si asumimos que, efectivamente, el modelo que prescriben los teóricos está en vías de generalización, la similitud adquiere un carácter auténtico.

- b) La discrecionalidad de los obreros en las organizaciones del capitalismo liberal era importante: subsistía en forma reptante la tecnología del oficio(Coriat,1992a). La discrecionalidad de los trabajadores en la especialización flexible es también alta, decididamente mayor. De hecho, Piore y Sobel (1984) describen la especialización flexible como el paradigma industrial alternativo de la economía contemporánea y lo asimilan a las técnicas de producción anteriores a la linea de montaje, es decir al período previo al fordismo, llegando más lejos aún al compararlas con un retorno a la producción artesanal de los oficios.
- c) El poder en las organizaciones fue privativo de los propietarios durante el capitalismo liberal. Con el advenimiento del capitalismo de organización, éstos se vieron obligados a compartir su poder con los managers. Esta tendencia parecería revertirse a partir de la década del ochenta, en el capitalismo norteamericano. Como señala Useem (1991:55), "después de medio siglo de dominación de la gran empresa por parte de gerentes no propietarios, los años ochenta se caracterizaron por una disminución o aún una reversión de esta revolución silenciosa".La reafirmación del control de los propietarios sobre las grandes corporaciones, continúa Useem, se realizó bajo el lema de aumentar las ganancias corporativas. No obstante, cualquiera que fuera el impacto financiero real de la intensificación del interés de los propietarios, "las investigaciones disponibles sugieren que existió un impacto organizacional" (Useem, 1991:56). Sigue existiendo sin embargo, admite el autor, cierta discrecionalidad en manos de los gerentes. La tendencia apuntada es también percibida por Jensen (1989), quien habla del "inversor activo", cuyo surgimiento ha creado un nuevo modelo de administración. 14

En lo que se refiere a las ideologías gerenciales, debo notar una similitud central: la existencia del darwinismo social como ideologia legitimante durante los últimos años del capitalismo liberal y el surgimiento de un nuevo darwinismo social, que cumple el mismo rol, en forma coincidente con el período al cual me refiero bajo la denominación de "capitalismo desorganizado". En resumen, parecería existir un retorno, que no puedo calificar de cíclico, de varios elementos: a) formas no burocráticas de organización; b) darwinismo social; c) una ideología política y económica de corte neoliberal; d) un rol más restrictivo del Estado, que contempla un retiro del asistencialismo; e) una revalorización del interés de los propietarios de los medios de producción, aunque en este aspecto la coincidencia no es totalmente satisfactoria, por cuanto al nivel del discurso se enfatiza también la necesidad de prestar atención a los intereses de los demás "stakeholders"; y f) una dualización de la estructura social en ambos estadios históricos: en el más antiguo la estructura dual es manifiestamente antagónica y conflictiva, en el contemporáneo, la dualidad surge de la existencia de dos subsistemas con escasa capilaridad social entre ambos y una notable diferencia en el privilegio social acordado a sus componentes.

Las semejanzas apuntadas existen. Es tentadora la idea de establecer un paralelismo entre el capitalismo de laissez faire y el capitalismo desorganizado, atribuyendo a este

<sup>14</sup> Los inversores a los que se refiere Jensen son tanto personas físicas como inversores institucionales.

último una caracterización de "capitalismo salvaje", usualmente asignada al primero, y explicar la aparición coincidente en ambas etapas de ideologías de darwinismo social, como una manera de legitimar un orden con manifiestas injusticias sociales. En vez de ello, y admitiendo no obstante que el capitalismo desorganizado, dejando de lado su apariencia de "meritocracia racional", oculta un perfil de crecientes desigualdades en términos de privilegio social (Kaus, 1992), tendencia que puede ser claramente demostrada empiricamente. 15 creo que es necesario profundizar en aquellas cuestiones que podrían arroiar cierta claridad sobre el asunto y precisar si las coincidencias son meramente accidentales u obedecen a algún tipo de lógica. En particular, ¿qué tienen en común, más alla de una estructura más horizontal y descentralizada, las organizaciones del capitalismo desorganizado o posmoderno y sus antecesoras del capitalismo liberal? Si la dilucidación de este punto se efectúa al nivel de la práctica organizacional real, creo que es poco lo que puedo decir al respecto, por cuanto el objeto de este trabajo es fundamentalmente el nivel de las ideologías gerenciales. En dicho plano podria establecerse un paralelismo adicional entre las ideologías del siglo XIX, que percibieron la utilidad de los colectivos cohesionados como modos de aumentar la productividad organizacional, y la ideología del nuevo paradigma. La diferencia entre ambas radica en el hecho de que el nuevo paradigma, legitimador del orden social, se apropia de una recomendación inicialmente formulada en el contexto de ideologías que no aportaban nada a la legitimación del orden existente. Además, debo notar que la retórica del nuevo paradigma acerca de la importancia de una meritocracia del conocimiento, encuentra su precedente v. quizás su forma más pura, en el discurso saint-simoniano. De hecho, como sostiene Gouldner (1985:125), los saint-simonianos "abrazaron el socialismo porque creían que la propiedad privada de los medios de producción significaba que este recurso social podía ser heredado por incompetentes que podían derrocharlo, en lugar de ser controlado por los entendidos". Si se suprime este supuesto pesimista, que asimila la institución de la propiedad privada a un elemento que puede pervertir la meritocracia del conocimiento y la inteligencia, podrá observarse que la ideología del nuevo paradigma guarda cierta similitud con dicho discurso. En rigor, el nuevo paradigma es una especie de socialismo utópico transformado, subvertido y adaptado a los efectos de legitimar el propio orden capitalista.

.

<sup>15</sup> Siguiendo a los teóricos de la complejidad, admito que el capitalismo desorganizado puede ser una estructura con final abierto, pero me parece que el final más probable, pese a las connotaciones negativas del término, es compatible con la noción de "capitalismo salvaje".

# CONCLUSION

La exposición de la evolución de las ideologías gerenciales que efectué en esta tesis permite establecer las siguientes conclusiones respecto a las posturas exhibidas en la literatura. En primer lugar, no es cierto que las primeras ideologías administrativas no tuviesen elementos de control normativo, pero debe admitirse que se verifica una tendencia a la sutilización creciente del control. En particular, la instancia correspondiente al modelo post-burocrático del nuevo paradigma apunta claramente en tal sentido. La posición de Barley y Kunda es sugestiva, pero creo que su periodización cíclica omite la dimensión de "sutilización", que apunté anteriormente. Si bien ideologías como las de las relaciones humanas y el nuevo paradigma del management comparten elementos comunes referidos al establecimiento de colectivos cohesionados, resulta claro que otros aspectos de dichas ideologías, como ser la existencia de una rigida jerarquía burocrática que no es cuestionada por los teóricos como Mayo y sí es problematizada seriamente por quienes propugnan el nuevo paradigma, permiten establecer una importante base de diferenciación entre ambas que tiende a apoyar a la perspectiva tradicional. Más allá de estas apreciaciones, que resultan favorables al enfoque dominante de la sutilización del control de la fuerza laboral, expondré sintéticamente a continuación el enfoque que he desarrollado, a partir de la reconstrucción histórica efectuada en los capítulos II a VI, y presentado en el capítulo VII.

Es posible reconocer tres etapas diferenciadas en la evolución de las ideologías administrativas: a) el paternalismo autoritario, b) las ideologías asociadas al modelo burocrático (el taylorismo, las relaciones humanas y el racionalismo sistémico), y c) el nuevo paradigma del management. Es cierto que existen elementos comunes entre ellas. evidenciados al analizar los elementos de la retórica del control normativo y racional, pero se verifican dos cortes importantes. En primer lugar, el surgimiento de la administración como disciplina con el taylorismo<sup>1</sup>, y en segundo lugar, la ruptura con el modelo burocrático y jerárquico de organización, a partir de la década del ochenta con el nuevo paradigma, que se presenta como una instancia de superación con respecto a los desarrollos anteriores. Esto es así en el plano ideológico. Si analizamos la realidad de las prácticas administrativas en las organizaciones, el proceso de ruptura no es tal, pero quizás sea válido pensar en una tendencia hacia la generalización del modelo postburocrático. Con respecto a las continuidades que la reconstrucción histórica puso de manifiesto, resulta obvio que el nuevo paradigma tiene elementos comunes con la ideología de las relaciones humanas y con ciertos aspectos del mejoramiento industrial, en particular la búsqueda del consenso de los trabajadores, a través de la creación de un colectivo cohesionado, que también, por otra parte, es una característica central del pensamiento de algunos socialistas utópicos, quienes intentaron fundar un nuevo orden social, a partir de

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Contemporáneamente a Taylor aparecen las primeras formulaciones de "principios administrativos", destacándose la de Fayol en este sentido.

experimentos comunitarios. La continuidad más sustaucial que he detectado en la evolución de las ideologías administrativas se refiere a la existencia de una racionalidad instrumental dominante.

Los primeros elementos de un discurso sujeto a dicha racionalidad se remontan a Robert Owen, aunque sin duda es posible también una lectura "libertaria" de su propuesta. De hecho, en pensadores como Fourier y Saint-Simon, tanto como en Owen, hay una critica al orden imperante. Por cierto, también Taylor y Mayo efectúan criticas a la sociedad de su época; el punto es establecer cuál es el grado de rechazo al sistema capitalista. Fourier condena la injusticia, pero no cree que la propiedad privada sea nefasta; en rigor, sus comunidades ideales mantienen la propiedad privada. Saint-Simon es, fundamentalmente, un enemigo del régimen feudal y ve en el industrialismo una promesa, que puede ser llevada adelante a partir de la racionalización de la actividad empresaria. Los empresarios y los técnicos deben ser la nueva clase dirigente, según dicho autor. La pobreza, no obstante, es un objetivo a ser eliminado, lo cual manifiesta que la ideología saint-simoniana no obedecía a una racionalidad estrictamente instrumental, sino que "la primacía de la gestión" estaba subordinada a otro tipo de fines. Lo mismo puede decirse de Owen, quien no obstante y tal vez a pesar suyo, dejó un legado de control normativo y racionalidad instrumental al pensamiento administrativo. La lectura que se hizo en la Francia de Napoleon III del pensamiento de Saint-Simon, a la cual me referi en el capítulo II, es, sin embargo, un claro ejemplo de racionalidad instrumental asociada a una ideología administrativa. Con las ideologías administrativas posteriores no hay ningún tipo de duda: la racionalidad instrumental domina. Los fines de la dirección no son puestos en tela de juicio. Existieron algunas críticas, es cierto, pero fueron aisladas, de tono muy menor y pasaron mayormente desapercibidas. Puede parecer extraño, pero un representante del taylorismo, Henry Gantt, fue uno de los primeros en hacer referencia a la necesidad de que las empresas estuviesen primordialmente al servicio de la comunidad. No obstante, debe tenerse en cuenta el clima de agitación social y de amenaza al sistema capitalista de la época en que fue efectuada esta apreciación. El nuevo paradigma también contiene elementos referidos al interés de la comunidad, los empleados e, incluso, consideraciones de tipo ecológico, pero son meros adornos discursivos y resultan opacados por la racionalidad instrumental, que en ningún momento discute el orden económico imperante. Otras regularidad detectada es el énfasis acerca del discurso de la cooperación entre la dirección y los empleados, que caracterizó tanto al mejoramiento industrial, como a la administración científica y a las relaciones humanas. Dejando de lado estas continuidades, se observa que las tres etapas en que puede dividirse la evolución de las ideologías administrativas se corresponden con tres momentos diferenciados de la evolución del capitalismo: a) el capitalismo liberal, que puede considerarse superado en 1916, b) el capitalismo de organización, que ha sido desplazado por una nueva forma en la década del ochenta, y c) el capitalismo desorganizado, acerca del cual subsiste la incógnita respecto a si es en realidad una forma acabada o transicional, lo cual es una impresión que comparto. No obstante, creo que se diferencia claramente del capitalismo de organización.

La relación entre las ideologías y las etapas del capitalismo fue analizada teniendo en cuenta las transformaciones operadas, a partir de a) la burocratización de las organizaciones, iniciada en el período de transición desde el capitalismo tiberal hacia el capitalismo de organización<sup>2</sup>, y b)la emergencia de la sociedad de consumo. Durante el capitalismo liberal, las empresas eran de dimensión reducida, algunas actividades o procesos se descentralizaban y la administración de las mismas, básicamente en manos del empresario, no generaba grandes problemas. Era una sociedad con una estructura social dual y conflictiva y las ideologías gerenciales se ocupaban básicamente de legitimar a la clase dominante como "aristocracia natural", manteniendo el control directo de la fuerza laboral, a la que se consideraba merecedora de su posición, a partir de un paternalismo autoritario. Cuando el capitalismo evoluciona desde la etapa de libre competencia hacia la de organización, el panorama de las empresas se altera y también el de las ideologías gerenciales.

El surgimiento de la empresa burocrática y la disciplina de la administración fueron simultáneos. La empresa burocrática es paradigma de racionalidad y la administración es la base sobre la cual esta última se cimienta. He señalado que las ideologías gerenciales cumplieron un efecto legitimante con respecto al acceso a la estructura de privilegio social de estratos afines a los principales ideólogos, en una suerte de "legitimación corporativa". Primero se trato de un grupo de ingenieros y técnicos (Taylor), luego cientistas sociales (con la ideología de las relaciones humanas) y, por último, expertos en management (racionalismo sistémico). Cada estrato de "expertos" aportó su cuota de racionalidad y conocimiento. El taylorismo comenzó dotando de cientificidad a la disciplina, y otros teóricos de la época le siguieron. La ideología de las relaciones humanas, que se inició en la década del treinta, pero cuyo predicamento fue más importante en las del cuarenta, el cincuenta y, ya en declinación, la del sesenta, se vinculó a la aparición de la sociedad de consumo y el nacimiento del "hombre organización". El clima del "grupismo" de Riesman y la "mueva ética social" se asocian a esta ideología, que los legitima. La ideología de las relaciones humanas intentó crear cohesión social y conformismo, para convertir a los individuos en sujetos de consumo, por un lado, y dóciles agentes de la producción, por el otro. Esta tendencia continuó durante la ideología del racionalismo sistémico, que se ocupó de la construcción de decisores racionales y dejó de lado la consideración de la fuerza laboral, que fue tomada meramente como un dato o como un conjunto de individuos sujetos a manipulación social, como ya advirtiera claramente Barnard a fines de la década del treinta.

La aparición del capitalismo desorganizado, en el cual el Estado deja de intervenir en la economía, el mercado vuelve a ser considerado como un efectivo asignador de recursos, la economía se globaliza y la competencia internacional se hace cada vez más feroz, en un mundo en cambio permanente donde todo comienza a moverse en forma más acelerada, altera el panorama de las ideologías gerenciales. El clima cultural está dominado por la llamada posmodernidad, que no es otra cosa que la exacerbación de ciertas tendencias del capitalismo, especialmente la de la sociedad de consumo.<sup>3</sup> La

No en vano, Borgmann (1992), en su libro "Crossing the Post-Modern Divide", habla de la hipermodernidad, es decir la exacerbación de la modernidad, como uno de los escenarios futuros posibles.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Este periodo de transición puede dividirse dos subperiodos. El primero va desde la segunda revolución industrial hasta el año 1900, y es coincidente con la etapa del mejoramiento industrial. Durante dicho periodo, las instituciones del capitalismo liberal siguen siendo dominantes. A partir de 1900, se inicia el segundo periodo: el surgimiento de las grandes empresas ya se ha producido y el proceso de burocratización resulta claramente patente, aunque todavía no pueda hablarse de una sociedad organizacional.

estructura social sufre también cambios importantes. En el capitalismo de organización, existía una numerosa clase media, mientras que en esta nueva etapa se avanza hacia una estructura dual con dos subsistemas diferenciados con escasa o mula capilaridad social entre sí. La posición en la estructura social estará determinada fundamentalmente por el lugar que ocupan los individuos en el mundo del trabajo, el cual a su vez también atraviesa una mutación de magnitud. En el plano de las ideologías gerenciales, el viejo modelo burocrático y jerárquico de organización se percibe como en extinción. La alternativa que ofrece el nuevo paradigma del management es la de organizaciones más pequeñas, flexibles, planas, que ofrecerán un trabajo más significativo y motivante para sus miembros, los trabajadores del conocimiento. La jerarquía cede lugar a la autodirección y el trabajo en grupo. La alienación, resabio del mundo industrial, desaparecerá en la sociedad del conocimiento, que ofrece la promesa de un mundo meritocrático, donde las desigualdades persisten, pero se justifican en base a la habilidad y el talento de cada persona. De la mano del nuevo paradigma, emerge un "nuevo individualismo", narcisista y consumista, y resurge el darwinismo social.

La sociedad de consumo va acompañada por una ideología gerencial pro-grupismo. Si el capitalismo desorganizado involucra una exacerbación de la sociedad de consumo, la ideologia gerencial correspondiente al mismo deberia incluir un componente progrupismo. Esto ocurre efectivamente así: el nuevo paradigma exalta el trabajo en grupo. Esto es natural, va que el control de la fuerza laboral pasa de la jerarquia al grupo de trabajo, en lo que Barker(1993) denomina control concertado. Surge, empero, un interrogante, ante la aparición del "nuevo individualismo" de Lipovetsky, que curiosamente se produce en estrecha asociación con una tendencia individualista dentro de la propia ideología del nuevo paradigma, aquella que se refiere a la autorrealización del individuo y la búsqueda de la singularidad.<sup>4</sup> /Entra esto en tensión con el grupismo? Invalida la hipótesis que vincula el consumismo con la legitimación otorgada por las ideologías gerenciales que buscan una mayor cohesión social? Debo responder negativamente: la tensión es más aparente que real. Por un lado, ya en la ideología de las relaciones humanas había manifestaciones humanistas en favor de la "autorrealización del individuo", en particular en Maslow, y no podía hablarse de tensión en ese momento. En la actualidad, el consumo es más individualista que nunca, ya que los gustos no necesitan ser homogeneizados, ni manipulados, pues existe un verdadero "menú a la carta" (Lipovetsky, 1990). Consumismo y "nuevo individualismo" van de la mano. El "hombre posmoderno" conserva su individualidad, en tanto sujeto de consumo, y esto en modo alguno invalida mi argumento. Puede afirmarse del nuevo individuo, lo mismo que señalaba el pensador liberal Jean François Revel en 1958: la esencia de la nueva individualidad, es la "libertad condicionada", que se refiere al hecho de que el individuo está "totalmente determinado en el preciso momento en que afirma con más convicción su

<sup>4</sup> Esto no debe extrañar a nadie, por cuanto el clima cultural ejerce influencia sobre los teóricos de la administración. Es predecible que un clima cultural de "nuevo individualismo", de un modo u otro, encuentre expresión en la literatura de management y, de hecho, así ha ocurrido (Maccoby,1988; Nichols,1994).

<sup>5</sup> Las necesidades sí pueden manipularse y, de hecho, siguen siendo objeto de manipulación. La vida privada de los consumidores está sujeta a un escrutinio inédito por un ejército de especialistas en marketing. Al respecto, resulta muy ilustrativo el libro "The Naked Consumer" de Eric Larson (1992).

propia personalidad" (Revel,1969:161).<sup>6</sup> Tanto el nuevo individualismo como el grupismo están presentes en el discurso del nuevo paradigma. No son contradictorios entre si y resultan ambos perfectamente funcionales a la exacerbación de la sociedad de consumo.<sup>7</sup>

El nuevo paradigma del management intenta dotar de legitimación a un nuevo orden social, una nueva etapa del capitalismo, que marca la emergencia de una estructura social dual, con un progresivo aumento de la desigualdad. Los ricos son más ricos y los pobres más pobres (Kaus, 1992) y todo indica que la "sociedad del conocimiento" mantendrá está tendencia o, al menos, no la revertirá. Al presentar este orden social como deseable, el nuevo paradigma no hace sino legitimarlo. Por otra parte, si es cierto que el trabajo será escaso en el futuro, y quienes consigan ocupación laboral pertenecerán al estrato de privilegiados, el nuevo paradigma no hace sino continuar la función de "legitimación corporativa", al presentar una imagen totalmente favorable del conjunto de los trabajadores del conocimiento, que formarán parte de la estructura de privilegio social del capitalismo desorganizado.

La reconstrucción de las ideologías gerenciales que efectué en este trabajo permite observar ciertas coincidencias entre el capitalismo liberal, el capitalismo desorganizado y sus respectivas ideologías gerenciales. No se trata de una evolución ciclica, como la planteada por Barley y Kunda(1992), sino simplemente un particular paralelismo histórico: a)la ideología del liberalismo económico retoma prominencia en el capitalismo desorganizado; b) la ideología del darwinismo social evidencia un resurgimiento en dicha etapa; c) las organizaciones del capitalismo desorganizado serán más planas, flexibles y descentralizadas, si es que se materializa el modelo postburocrático, exhibiendo en dichos aspectos cierta similitud con sus predecesoras del capitalismo de organización; y d) la sociedad del capitalismo liberal era dual, caracterizada además por un conflicto entre la clase dominante, la burguesía, y la clase dominada, el proletariado; la estructura social del capitalismo desorganizado es también dual, con un conflicto social latente entre los privilegiados, la mayoría satisfecha, y los marginados, la subclase.

Podría argumentarse para explicar estas similitudes que en ambas etapas del capitalismo, caracterizadas por sociedades duales y conflictivas, la clase dominante recurre a una ideología que legitima su privilegio social sobre la base de su superioridad natural. En el caso del capitalismo desorganizado, la legitimación es doble: por un lado, el nuevo darwinismo social nos informa que algunos son mejores que otros en la competencia por recursos escasos y, por el otro, el nuevo paradigma añade que esto es una estricta meritocracia basada en el talento. El predomínio del discurso liberal conservador y la crisis del Estado de Bienestar, tienden a apoyar la prospección de una estructura social dual como característica del capitalismo desorganizado. Además, desaparecen las organizaciones burocráticas piramidales, propias del capitalismo de organización, que

<sup>6</sup> Dado que en el capítulo IV cité a Marcuse, me pareció necesario hacer referencia a un pensador liberal, para aventar cualquier sospecha de "ideologismo" en mi contra.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> El individualismo liberal clásico si resulta incompatible con el grupismo y la nueva ética social, pero no creo que sea éste el individualismo de la posmodernidad. Los colectivos cohesionados podrian sofocar al individuo, pero esto es una objeción que no consideran los teóricos del nuevo paradigma. Para una presentación contemporánea del viejo individualismo liberal, véase la obra de Hospers (1971): "Libertarianism. A Political Philosophy for Tomorrow".

tenían también su influencia en la estructura de clases de dicho período. No obstante, y reiterando lo señalado en el capitulo VII, debo precisar que, en mi opinión, la estructura de clases del capitalismo desorganizado no está claramente materializada todavía y, por lo tanto, mi exposición no puede considerarse completa.

Para terminar, debo señalar que el nuevo paradigma es considerado por algunos autores en forma realmente favorable. Tal es el caso de Coriat (1992b), que al referirse a las prácticas de las empresas japonesas y al hecho de que el trabajador recupera de algún modo el control del proceso de trabajo que había perdido con Taylor, opina que se ha dado un paso libertario. 8 Por mi parte, creo que la promesa del nuevo paradigma está un tanto "inflada", como procuré poner de manifiesto a lo largo de esta tesis. Dos escenarios alternativos me parecen dignos de mención; a) el nuevo paradigma configura una etapa de sutilización del control ideológico, pero el modelo que proclama no se generalizará totalmente; o b) la masa de desocupados crecerá tanto, cuando el modelo post-burocrático finalmente se materialice, que los pocos que conserven su trabajo serán verdaderos privilegiados. En dicho caso, los defensores del nuevo modelo post-jerárquico habrán tenido razón. Entonces, si podrá hablarse del fin de la alienación, pero con un interesante corolario: el fin de la alienación será también el fin de la clase trabajadora. Esta será objeto de un violento cisma. Emergerán dos estratos: a) los privilegiados, en mayor grado, trabajadores del conocimiento y, en menor grado, trabajadores de servicios, y b) los desocupados. Hasta qué punto este panorama resulta encomiable es algo que no me atrevo a precisar.

<sup>8</sup> Los teóricos de la "escuela de la regulación" no son, sin embargo, ingenuos, por cuanto admiten la existencia de un modelo neotaylorista o neofordista, que avanza en paises como Estados Unidos y Gran Bretaña. Coriat (1994), por ejemplo, habla de un "taylorismo asistido por computadora". La batalla entre neofordismo y postfordismo (que es compatible, básicamente, con la ideología del modelo post-jerárquico del nuevo paradigma del management) amenaza "según Leborgne y Lipietz(1994), con culminar en una distribución centro-periferia del posfordismo. No obstante, debe reconocerse que esta situación, que presenta dos "modelos de desarrollo capitalista" en pugna, no tiene lugar en el nivel discursivo de las ideologías gerenciales, claramente dominado por el nuevo paradigma del management.

# REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### Abercrombie Nicholas y Turner Bryan S.

1985 "La tesis de la ideología dominante", en Zona Abierta 34-35:151-180.

#### Adler Paul S.

1993 "Time-and-Motion Regained", en Harvard Business Review 71 jan-feb:97-108.

#### Alber Jens

1988 "Continuities and Changes in the Idea of the Welfare State", en Politics and Society16:451-468.

### Albrow Martin

"La dialéctica de la ciencia y los valores en el estudio de las organizaciones", en Graeme Salaman y Kenneth Thompson (eds.), Control e ideología en las organizaciones, F.C.E., México.

#### Aldrich Howard

1979 Organizations and Environments, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

#### Alexander Richard

1987 Darwinismo v asuntos humanos, Salvat, Barcelona.

#### Ansoff H. Igor

1979 Strategic Management, John Wiley, New York.

### Apel Karl-Otto

1979 "Types of Rationality Today: the Continuum of Reason between Science and Ethics", en T.Geraets(ed.), Rationality Today. The University of Ottawa Press, Ottawa.

#### Aron Debra J.

1990 "Firm Organization and the Economic Approach to Personnel Management", en American Economic Review 80:23-27.

### Aron Raymond

1979 El opio de los intelectuales, Ed.Siglo Veinte, Buenos Aires.

# Astley Graham W.

1985 "Administrative Science as Socially Constructed Truth", en Administrative Science Quarterly, 30:497-513.

### Avishai Bernard

1994 "What is Business's Social Compact?", en Harvard Business Review 72 jan-feb:38-48.

#### Bailyn Lotte

1992 "Changing the Conditions of Work: Responding to Increasing Work Force Diversity and New Family Patterns", en Thomas Kochan y Michael Useem (eds.), Transforming Organizations, Oxford University Press, New York.

## Barash David P.

1987 La liebre y la tortuga. Cultura, biologia y naturaleza humana, Salvat, Barcelona.

### Barber Bernard

1968 "Social Stratification Structure and Trends of Social Mobility in Western Society", en Talcott Parsons (ed.), American Sociology. Perspectives, Problems, Methods, Basic Books. New York.

#### Barker James

"Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams", en Administrative Science Quarterly, 38:408-437.

### Barley Stephen R.

1994 "Review de Paul S. Adler (ed.), Technology and the Future of Work", en Administrative Science Ouarterly, 39:183-186.

# Barley Stephen R., Meyer Gordon y Gash Debra C.

1988 "Cultures of culture: Academics, practitioners and the pragmatics of normative control", en Administrative Science Quarterly 33-24-60.

### Barley Stephen R. y Kunda Gideon

1992 "Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Control in Managerial Discourse", en Administrative Science Quarterly, 37:363-399.

#### Barnard Chester

1959 Las funciones de los elementos dirigentes, Instituto de Estudios Políticos, Madrid.

#### Barner Robert

1994 "The New Career Strategist. Career Management for the Year 2000 and Beyond", en The Futurist 28 set-oct: 8-14.

# Barnes Barry y Bloor David

1986 "Relativism, Rationality and the Sociology of Knowledge", en M. Hollies y S. Lukes (eds.). Rationality and Relativism. The MIT Press, Cambridge, MA.

### Barzelay Michael

1992 Breaking Through Bureaucracy. A New Vision for Managing in Government, University of California Press, Berkeley.

# Bass Bernard y Rosenstein Eliezer

1978 "Integration of Industrial Democracy and Participative Management: US and European Perspectives", en Bert King, Siegfried Streufert y Fred Fiedler (eds.), Managerial Control and Organizational Democracy, W.H.Winston, Washington.

### Bauman Zvemunt

1992 Intimations of Posmodernity, Routledge, London, citado en John Martino "Review de Zygmunt Bauman, Intimations of Posmodernity", en British Journal of Sociology 44(1993):177-179.

# Becker Ernest

1980 La estructura del mal. Un ensayo sobre la unificación de las ciencias del hombre, F.C.E., México.

### Beer Stafford

1989 "Prólogo" a Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio, Ed. Paidós, Buenos Aires.

### Bell Daniel

1973 The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting, Basic Books, New York.

1988 The End of Ideology. On the Exhaustion of Political Ideas in the Fifties, Harvard University Press, Cambridge. MA.

### Bellah Robert N.

1990 The Good Society, Random House, New York.

#### Bendix Reinhard

1966 Trabajo y autoridad en la industria. Las ideologías de la dirección en el curso de la industrialización, Eudeba, Buenos Aires.

### Bendix Reinhard y Lipset Seymour Martin

1966 "Karl Marx' Theory of Social Classes", en Reinhard Bendix y Seymour Martin Lipset (eds.), Class, Status and Power. Social Stratification in Comparative Perspective, 2nd. edition, The Free Press. New York.

#### Bennet Amanda

1990 The Death of the Organization Man, William Morrow, New York.

#### Bennis Warren

1990 "Retrospective Commentary", en Harvard Business Review 68 set-oct:174-175.

### Bennis Warren y Slater Philip

1990 "Democracy is Inevitable", en Harvard Business Review 68 set-oct:167-176.

#### Benson J.K.

1977 "Organizations: A Dialectical View", en Administrative Science Quarterly 22:1-21.

# Berger Peter L.

1986 The Capitalist Revolution. Fifty Propositions about Prosperity, Equality and Liberty, Basic Books, New York.

### Berle Adolph v Means Gardiner

1968 The Modern Corporation and Private Property, Revised edition, Harcourt, Brace and World, New York.

# Bierstedt Robert

1981 American Sociological Theory, A Critical History, Academic Press, New York.

### Blau Peter

1968 "The Study of Formal Organizations", en Talcott Parsons (ed.), American Sociology. Perspectives, Problems, Methods, Basic Books. New York.

#### Blauner Robert

1966 "Work Satisfaction and Industrial Trends in Modern Society", en Reinhard Bendix y Seymour Martin Lipset (eds.), Class, Status and Power. Social Stratification in Comparative Perspective, 2nd. edition, The Free Press, New York.

### Block Peter

1990 El manager fortalecido. Pautas para desarrollar una conducta autónoma en la empresa, Ed. Paidós, Buenos Aires.

# Bloor David

1984 "The Strengths of the Strong Programme", en J.R. Brown (ed.), Scientific Rationality. The Sociological Turn, D.Reidel, Dordrecht.

# Bolman Lee G. y Deal Terence

1989 Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations, Jossey Bass, San Francisco.

#### Borgmann Albert

1992 Crossing the Postmodern Divide, University of Chicago Press, Chicago.

#### Borkenau Franz

1978 Pareto, F.C.E., México.

#### Bottomore Tom

1992 "Breves notas críticas sobre el trabajo y el desempleo", en El Socialismo del futuro, nº 6:119-121.

### Bowles Samuel y Nelson Valerie

1974 "The "Inheritance of IQ" and the Intergenerational Reproduction of Economic Inequality", en Review of Economics and Statistics 56: 39-51.

### Boyett Joseph y Cohn Henry P.

1991 Workplace 2000. The Revolution Reshaping American Business, Dutton, New York.

### Braudel Fernand

1980 The Wheels of Commerce: Civilization and Capitalism 15th.-18th. Century,vol 2, citado en Shoshana Zuboff, In the Age of the Smart Machine, Basic Books, New York, 1988.

#### Braverman Harry

1974 Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the XXth. Century, Monthly Review Press, New York.

### Bresser Pereira L.C:

1975 Ideología y tecnoburocracia, Ed. Paidós, Buenos Aires.

### Bridges William

"The End of the Job", en Fortune vol. 130 september 19:46-51.

#### **Brody David**

"Labor and Small-Scale Enterprise During Industrialization", en Stuart W. Bruchey (ed.), Small Business in American Life, New York, citado en E. J. Englander, "The Inside Contract System of Production and Organization: A Neglected Aspect of the History of the Firm", en Labor History 28(1987):429-446.

### Brooke M.Z.

1984 Centralization and Autonomy. A Study in Organization Behaviour, Holt, Rinchart and Winston, London.

### Brown Hedv

1984 "Grupos de trabajo", en Graeme Salaman y Kenneth Thompson (eds.), Control e ideología en as organizaciones, F.C.E., México.

# Brown Richard Harvey

1978 "Bureaucracy as Praxis: Toward a Political Phenomenology of Formal Organizations", en Administrative Science Quarterly, 23:365-382.

## **Buber Martin**

1987 Caminos de utopta, F.C.E., México.

# Bunge Mario

1981 "Status epistemológico de la administración", en Administración de Empresas XI:1145-1149.

### **Burawoy Michael**

1978 "Toward a Marxist Theory of the Labor Process: Braverman and Beyond", en Politics and Society 8: 247-312.

## Burell Gibson y Morgan Gareth

1979 Sociological Paradigms and Organisational Analysis, Heinemann, London.

#### Burnham James

1967 La revolución de los directores. Ed Sudamericana. Buenos Aires.

1986 Los maguiavelistas. Defensores de la libertad, Olcese Editores, Buenos Aires.

#### Burns Tom

1971 "Sobre la pluralidad de sistemas sociales", en Burns Tom (comp.), El hombre industrial, Ed. Tiempo Nuevo, Caracas.

#### Business Week

1993a "The Virtual Corporation", feb. 8:36-40.

1993b "The Horizontal Corporation", dec. 20:76-81.

# Cage John

1992 From the Ground Up. The Resurgence of American Entrepeneurship, Simon and Schuster, New York.

#### Campitelli Roberto

1993 "La gerencia de la calidad (T.Q.M.) y nuestra cultura de conducción", en Revista de IDEA 18 marzo: 10-15.

### Capelli Peter

1993 "Are Skill Requirements Rising? Evidence from Production and Clerical Jobs", en Industrial and Labor Relations Review 46:515-530.

### Carey Alex

1967 "The Hawthorne Studies. A Radical Criticism", en American Sociological Review 32:403-16.

# Carroll John B

1982 "The measurement of intelligence" en Robert J. Sternberg (ed.), Handbook of Human Intelligence, Cambridge University Press, Cambridge.

### Castells Manuel

1992 "La informacionalización del trabajo", en El Socialismo del futuro, nº 6:87-93.

## Chandler Alfred D.

1977 The Visible Hand. The Management Revolution in American Business, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.

1990 Scale and Scope, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.

1992 "Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise", en Journal of Economic Perspectives 6:79-100.

# Chatman Jennifer A.

1991 "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms", en Administrative Science Quarterly 36:459-484.

### Chinov Elv

1955 Automobile Workers and the American Dream, Random House, New York, citado en Alan Rausner, "Employee Relations at General Motors: The "My Job Contest", 1947", en Labor History 28(1987):221-232.

### Chorover Stephan L.

1985 Del génesis al genocidio, Ed. Orbis, Madrid.

### Church Alexander H. v Alford Leon P.

1970 "The Principles of Management", en Harwood F. Merrill (ed.), Classics in Management, American Management Association, New York.

### Cillario Lorenzo

1992 "El engaño de la flexibilidad", en E. Rojas y A. Proietti (comps.), La sociologia del trabajo, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.

### Clegg Stewart

1981 "Organization and Control", en Administrative Science Quarterly 26:545-562

#### Clevelan Harlan

1989 "Control: The Twilight of H ierarchy", en Morgan Gareth, Creative Organization Theory, Sage Newbury Park, CA.

#### Collins Randall

1981 Sociology since Midcentury. Essays in Theory Cumulation, Academic Press, New York...

#### Coombs Rod

1985 "Ondas largas y cambio en el proceso de trabajo", en Zona Abierta 34-35:35-62.

### Coriat Benjamin

1992a El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa, Siglo XXI. México.

992b Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa, Siglo XXI, México

1994 "Los desafios de la competitividad", en Realidad Económica 125:61-91.

#### Cornaton Michel

1972 Grupos v sociedad, Ed. Tiempo Nuevo, Caracas.

### Crawford Richard

1991 In the Era of Human Capital. The Emergence of Talent, Intelligence and Knowledge as the Worldwide Economic Force and What It Means to Managers and Investors, Harper Business, New York.

#### Creech Bill

1994 The Five Pillars of TQM. How to Make Total Quality Management Work for You, Truman Talley Books/Dutton, New York.

# Crosby Philip B.

1992 Completeness. Quality for the 21st. Century, Dutton, New York.

# Cyert Richard M. y Grunberg E.

1964 "Assumption, Prediction and Explanation in Economics", en R.M.Cyert y J.G.March, A Behavioral Theory of the Firm, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

### Cvert Richard M. v March James G.

1964 A Behavioral Theory of the Firm, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

# Dachler H. Peter

1978 "The Problem Nature of Participation in Organizations: A Conceptual Evaluation", en Bert King, Siegfried Streufert y Fred Fiedler (eds.), Managerial Control and Organizational Democracy, W.H.Winston, Washington.

# Dahrendorf Ralph

1959 Class and Class Conflict in Industrial Society, Stanford University Press, Stanford, CA.

### Davidow William y Malone Michael

1992 The Virtual Corporation. Lessons from the World's Most Advanced Companies, Harper Collins, New York.

### Dawkins Richard

1985 El gen egoista. Las bases biológicas de nuestra conducta, Salvat, Barcelona.

#### Dawson Sandra

1993 "Review de Michael Reed y Michael Hughes (eds.), Rethinking Organizations: New Directions in Organizational Theory and Analysis", en British Journal of Sociology 44:166-168.

#### de Gaudemar Jean Paul

1991 "Preliminares para una geneología de las formas de disciplina en el proceso capitalista del trabajo", en Michel Foucault y otros, Espacios de poder, Ed.La Piqueta, Madrid.

### Deal Terence y Kennedy Allan

1982 Corporate Cultures, Addison-Wesley, Reading, MA.

# Dillard Dudley

1984 "Capitalism", en Charles K. Wilber (ed.), The Political Economy of Development and Underdevelopment.3rd. edition, Random House, New York.

#### Dore Ronald

1992 "Japan's Version of Managerial Capitalism", en Thomas Kochan y Michael Useem (eds.), Transforming Organizations, Oxford University Press, New York.

#### Drucker Peter

- 1975 "New Templates for Today's Organizations", en Harvard Business Review On Management, Harper and Row, New York.
- 1990 "The Emerging Theory of Manufacturing", en Harvard Business Review 68 may-jun:94-102.
- 1992a "The Post-Capitalist World", en The Public Interest nº 109:89-101.
- 1992b "The New Society of Organizations", en Harvard Business Review 70 set-oct:95-104.
- 1992c Managing for the Future. The 1990s and Beyond, Truman Talley Books-Dutton, New York.
- 1993a La sociedad poscapitalista, Ed.Sudamericana, Buenos Aires.
- 1993b "The Post-Capitalist Executive" Interview by George T. Harris, en Harvard Business Review 71 may-jun:115-122.

### **Duck Jeanie Daniel**

1993 "Managing Change: The Art of Balancing", en Harvard Business Review 71nov-dec:108-118.

#### Edwards Richard

1978 Contested Terrain. The transformation of the Workplace in the Twentieth Century, Basic Books, New York.

# Eisenstadt S.N.

1968 "Ideology and Social Change", en Talcott Parsons (ed.), American Sociology. Perspectives, Problems, Methods, Basic Books. New York.

### **Emerson Harrington**

1970 "The First Principle: Clearly Defined Ideals", en Harwood F. Merrill (ed.), Classics in Management, American Management Association, New York.

#### Emshoff James R.

1971 Analysis of Behavioral Systems, The Macmillan Company, New York.

### Englander Ernest J.

1987 "The Inside Contract System of Production and Organization: A Neglected Aspect of the History of the Firm", en Labor History 28:429-446.

### Etkin Jorge y Schvarstein Leonardo

1989 Identidad de las organizaciones, Invariancia y cambio, Ed. Paidos, Buenos Aires.

#### Everett Michael J. v Minkler Alanson P.

1993 "Evolution and organisational choice in ninteenth-century Britain", en Cambridge Journal of Economics 17:51-62.

### Favol Henri

1981 Administración Industrial y General, Ed. El Ateneo, Buenos Aires.

#### F.I.E.L.

1994 Educación y Mercado de Trabajo en la Argentina, presentado a la 10º Convención Nacional de Bancos Privados de ADEBA, Buenos Aires, 29 al 31 de agosto.

#### Fierman Jaclyn

1994 "The Contingency Work Force", en Fortune, jan. 24:20-25.

### Fontaine Philippe v Marco Luc

1993 "La gestion d'entreprise dans la pensée économique française aux XVIIIe et XIXe siècles", en Revue d'economie politique 103:483-612.

### Foss Daniel A. v Larkin Ralph

1986 Beyond Revolution. A New Theory of Social Movements, Bergin and Garvey, South Hadley,
MA

# Franke Richard H.

1979 "The Hawthorne Experiments: Re-view", en American Sociological Review 44:861-67,

1980 "Worker Productivity at Hawthorne (Reply to Schlaifer)", en American Sociological Review 45:1006-27.

### Franke Richard H. v Kaul James D.

1978 "The Hawthome Experiments: First Statistical Interpretation", en American Sociological Review 43:623-643.

### Frankel Barbara

1989 Transforming Identities. Context, Power and Ideology in a Therapeutic Community, Peter Lang, New York.

# Freedman David H.

1992 "Is Management Still a Science?", en Harvard Business Review 70 nov-dec:26-38.

# Fromm Erich

"El hombre no es una cosa", en Hans M.Ruitenbeek (comp.), El dilema de la sociedad organización, Ed. Paidós, Buenos Aires.

# Frost Carl, Wakeley John H. y Ruh Robert A.

1974 The Scanlon Plan for Organizational Development: Identity, Participation and Equity, Michigan State University Press.

# Galbraith John Kenneth

1992 La cultura de la satisfacción, Emecé Editores, Buenos Aires.

#### Gantman Ernesto R.

1994 "Reflexiones desde el Podio", en Desarrollo Económico 33:612-615.

### Gantt Henry

1970 "The Parting of the Ways", en Harwood F. Merrill (ed.), Classics in Management, American Management Association, New York.

#### Gamache R. Donald v Kuhn Robert L.

1989 The Creative Infusion. How Managers Can Start and Sustain Creativity and Innovation, Harper and Row. New York.

#### García Madaria José María

1985 Teoría de la organización y sociedad contemporánea, Ed. Ariel, Barcelona,

#### Garvin David A.

1988 Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge, The Free Press, New York,

1993 "Building a Learning Organization", en Harvard Business Review 71 jul-aug:78-91.

## George Claude S.

1968 The History of Management Thought, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

#### Gilbreth Frank

1970 "Science in Management for the One Best Way", en Harwood F. Merrill (ed.), Classics in Management, American Management Association, New York.

### Gilder Theodor

1992 Riqueza y pobreza, Ed. Sudamericana, Buenos Aires.

## Goguelin Pierre y otros

1974 La formación psicosocial en las organizaciones, Ed. Paidós, Buenos Aires.

#### Goll Trene

1991 "Environment, Corporate Ideology, and Employee Involvement Programs", en Industrial Relations 30:138-149.

### González Rojas Isidro E.

1992 "La teoria de las generaciones", en Alta Gerencia I tomo II: 459-482.

# Goode William J.

1967 "The Protection of the Inept", en American Sociological Review 32:5-19.

### Goodsell Charles T.

1993 "Reinvent Government or Rediscover It?", en Public Administration Review (53):85-86.

#### Gordon David M., Edwards Richard v Reich Michael

1982 Segmented Work, Divided Workers. The Historical Transformation of Labor in the United States, Cambridge University Press, Cambridge.

### Gore Ernesto

1993 "Management y conocimiento. una breve historia de la complejidad", en Revista de IDEA 18 mayo: 16-18.

## Gore Ernesto y Dunlap Diane

1988 Aprendizaje y organización. Una lectura educativa de las teortas de la organización, Ed. Tesis, Buenos Aires.

#### Gore W.L.

1988 "Freedom versus Structure: The Lattice Organization", en Robert L. Kuhn (ed.), Handbook for Creative and Innovative Managers, Mc. Graw-Hill, New York.

#### Gorz André

1989 Adiós al proletariado, Ed. El Cielo por Asalto, Buenos Aires.

"La declinante relevancia del trabajo y el auge de los valores post-económicos", en El Socialismo del futuro, nº 6:25-31.

# Goss Terry, Pascale Richard y Athos Anthony

1993 "The Reinvention Roller Coaster: Risking the Present for a Powerful Future", en Harvard Business Review 71:97-109.

### Gouldner Alvin W.

"Introducción" a Emile Durkheim, Socialism and Saint-Simon, Routledge and Kegan Paul, Londres, citado en Ernest Becker, La estructura del mal. Un ensayo sobre la unificación de las ciencias del hombre, F.C.E., México, 1980.

1978 La dialéctica de la ideología y la tecnología, Alianza, Madrid.

1985 El futuro de los intelectuales y el ascenso de la nueva clase, Alianza, Madrid.

### Greenberg Ira A.

1982 "Evaluación del sistema psicoterapeútico de Moreno", en Ira Greenberg (comp.), El Psicodrama Analizado, Ed. Hormé, Buenos Aires.

### Griffin Larry J. y Kalleberg Arne L.

1981 "Stratification and meritocracy in the United States: class and occupational recruitment patterns", en British Journal of Sociology 32:1-35.

# Guariglia Osvaldo

1986 Ideologia, verdad y legitimación, Ed. Sudamericana, Buenos Aires.

#### Guerreiro Ramos Alberto

1981 The New Science of Organizations. A Reconceptualization of The Wealth of Nations, University of Toronto, Press, Toronto.

## Guiot Jean

1985 Organizaciones sociales y comportamiento, Ed. Herder, Barcelona.

# Habermas Jürgen

1982 Conocimiento e interés, Taurus, Madrid.

1986 Problemas de legitimación en el capitalismo tardio, Amorrortu, Buenos Aires.

### Hackman Richard

1978 "The Design of Self-Managing Groups", en Bert King, Fred Fiedler y Sigfried Streufert (eds.), Managerial Control and Organizational Democracy, W.H.Winston, Washington.

### Haire Mason

1962 "The Concept of Power and the Concept of Man", en G.B.Strather (ed.), Social Science Approaches to Business Behaviour, citado en John O'Shaughnessy, Patterns of Business Organization, John Wiley, New York, 1976.

### Halaby Charles N. y Weakliem David

1993 "Ownership and Authority in the Earnings Function: Nonnested Test of Alternative Specifications" en American Sociological Review 58:16-30.

#### Halal William

1986 The New Capitalism, John Wiley, New York.

#### Hammer Michael

1993 "The Age of Reengineering. Interview with Michael Hammer and James Champy", en Across the Board vol 30 iune:26-33.

#### Hammer Michael v Champy James

1993 Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution, Harper Collins, New York.

### Handy Charles

1986 El futuro del trabajo humano, Ed. Ariel, Barcelona.

#### Harrington Ion

1991 Organization Structure and Information Technology, Prentice Hall, New York.

#### Harrington Michael

1978 Socialismo, F.C.E., México.

### Harris Philip

1985 Management in Transition. Transforming Managerial Practices and Organizational Strategies for a New Work Culture, Jossey Bass, San Francisco.

#### Hayek F.A.

- 1973 Law, Legislation and Liberty, Vol. I. Rules and Order, The University of Chicago Press, Chicago.
- 1979 Law.Legislation and Liberty, Vol. III. The Political Order of a Free People, The University of Chicago Press, Chicago.
- 1985 Camino de servidumbre, Ed. Alianza, Madrid.

### Hayes Robert

1971 "Qualitative Insights from Quantitative Methods", en Harvard Business Review - On Management, Harper and Row, New York.

### Haves Roger v Watts Reginald

1986 Corporate Revolution, New strategies for executive leadership, Heinemann, London.

### Heilbroner Robert L.

1985 The Nature and Logic of Capitalism, W.W.Norton, New York.

### Hendricks Charles F.

1992 The Rightsizing Remedy, Society for Human Resource Management-Business One Irwin, Homewood. Illinois.

## Herman Edward

1981 Corporate Control, Corporate Power, Cambridge University Press, Cambridge.

# Hermida Jorge

1979 Ciencia de la administración, Ed.Contabilidad Moderna, Buenos Aires.

### Herzberg Frederick

1975 "One More Time: How Do You Motivate Employees", en Harvard Business Review - On Management, Harper and Row, New York.

### Heydebrand Wolf

1980 "A Marxist Critique of Organization Theory", en William M. Evan (ed.), Frontiers in Organization and Management, Praeger, New York.

### Hilpert Ulrich

1990 "Techno-Industrial Innovation, Social Development, and State Policies", en International Political Science Review, 11:75-86.

### Himmelstrand Ulf

"Implicaciones sociales de los cambios tecnológicos y organizacionales relacionados en las naciones industrialmente avanzadas y en Africa", en El Socialismo del futuro, nº 6:103-116.

### Hirschhorn Larry y Gilmore Thomas

1992 "The New Boundaries of the "Boundaryless" Company", en Harvard Business Review 70 mayiun: 104-115.

### Hood Christopher y Jackson Michael

1991 Administrative Argument, Dartmouth, Aldershot.

### Horowitz Irving Louis

1980 Ideología y utopia en los Estados Unidos 1956-1976, F.C.E., México.

#### Hospers John

1971 Libertarianism. A Political Philosophy for Tomorrow, Nash Publishing, Los Angeles.

# Howell David R. y Wolff Edward N.

1992 "Technical change and the demand for skills by US industries", en Cambridge Journal of Economics 16:127-146.

### Hughes E. W.

1973 Psicología de las relaciones humanas en la industria, Ed. Paidós, Buenos Aires.

# Hummel Ralph P.

1987 The Bureaucratic Experience, 3rd. edition, St. Martin's Press, New York.

#### Hungtington Samuel P.

1994 La tercera ola. La democratización a finales del s. XX, Paidós, Buenos Aires.

# Insko Chester y Schopler John

1980 Psicología social experimental, Ed. Trillas, Mexico.

# Jacoby Sanford M.

1991 "Masters to Managers: An Introduction", en Sanford Jacoby (ed.), Masters to Managers: Historical and Comparative Perspectives on American Employers, Columbia University Press, New York, citado en Stephen Barley y Gideon Kunda, "Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Control in Managerial Discourse", en Administrative Science Quarterly, 37:363-399.

#### Jameson Fredric

1991 Ensayos sobre el posmodernismo, Ed. El Cielo por Asalto, Buenos Aires.

# Jamieson David y O'Mara Julie

1991 Managing Workforce 2000. Gaining the Diversity Advantage, Jossey Bass, San Francisco.

#### Janet Pierre

1915 Les Néuroses, Flammarion, París, citado en Elton Mayo, The Social Problems of an Industrial Civilization, Division of Research, Harvard University, Graduate School of Business Administration, The Andover Press, Boston, 1945.

#### Jaques Elliot

1990 "In Praise of Hierarchy", en Harvard Business Review 68 jan-feb:127-133.

### Jeffcut Paul

1992 "Review de Stewart Clegg, Modern Organizations: Organizational Studies in the Postmodern World™, en Administrative Science Quarterly, 37:686-7.

## Jencks Christopher et.al.

1972 Inequality: A Reassessment of the Effect of Family and Schooling in America, Basic Books, New York, citado en Arthur Okun, Igualdad y eficiencia. La gran disyuntiva, Sudamericana, Buenos Aires, 1982.

#### Jensen Michael

1989 "Eclipse of the Public Corporation", en Harvard Business Review 67 sep-oct:61-74.

# Jones Stephen R. G.

- 1990 "Worker Interdependence and Output: The Hawthorne Studies Reevaluated", en American Sociological Review 55:176-190.
- 1993 "Was There a Hawthorne Effect?", en American Journal of Sociology 98:451-68.

#### Kakar Sudhir

1970 Frederick W. Taylor: A Study in Personality and Innovation, The MIT Press, Cambridge, MA.

#### Kanter Rosabeth Moss

- 1972 Commitment and Community. Communes and Utopias in Sociological Perspective, Harvard University Press, Cambridge, MA, citado en Raymond Russell, Sharing Ownership at the Workplace, State University of New York Press, Albany, 1985.
- 1989 "The New Managerial Work", en Harvard Business Review 67 nov-dec:85-92.
- 1990 Cuando los gigantes aprenden a bailar, Plaza y Janés, Barcelona,
- "Improving the development, acceptance and use of new technology: organizational and interorganizational challenges", en National Academy of Engineering, National Research Council, People and Technology in the Workplace. National Academy Press. Washington.

#### Katz Fremont v Rosenzweig James

1970 Organization and Management. A Systems Approach, Mc. Graw-Hill, New York.

### Katzell Raymond, Yankelovich Daniel et.al.

1975 Work, Productivity and Job Satisfaction: An Evaluation of Policy-Related Research, The Psychological Corporation, New York, citado en Ivan Berg, Marcia Freedman y Michael Freeman, Managers and Work Reform. A Limited Engagement, The Free Press, New York, 1978.

## Katzenbach Jon v Smith Douglas K.

1993 "The Discipline of Teams" en Harvard Business Review 71 mar-apr:111-120.

# Kaus Mickey

1992 The End of Equality, Basic Books, New York.

### Kazin Michael

1987 "Struggling With Class Struggle: Marxism And The Search For A Synthesis Of U.S. Labor History", en Labor History 28:497-514.

### Kennedy Paul

1993 Preparing for the 21st. Century, Random House, New York.

#### Kiechel Walter

1993 "How We Will Work in the Year 2000", en Fortune vol. 127 no. 10 May 17:38-52.

#### Kimmel Michael S.

1993 "What Do Men Want?", en Harvard Business Review 71 nov-dec:50-63.

#### Klant J.J.

1990 "The natural order", en Neil de Marchi (ed.), The Popperian Legacy in Economics, Cambridge University Press, Cambridge.

### Kliksberg Bernardo

1992 "¿Cómo será la gerencia en la década del 90?, en Alta Gerencia I: 253-268.

### Kochan Thomas v Mc. Kersie Robert

1992 "Human Resources, Organizational Governance and Public Policy: Lessons from a Decade of Experimentation", en Thomas Kochan y Michael Useem (eds.), Transforming Organizations, Oxford University Press, New York.

#### Kochan Thomas v Useem Michael

1992a "Conclusion. Creating the Learning Organization", en Thomas Kochan y Michael Useem (eds.), Transforming Organizations. Oxford University Press. New York.

1992b "Introduction. Achieving Systemic Organizational Change", en Thomas Kochan y Michael Useem (eds.), Transforming Organizations, Oxford University Press, New York.

#### Kohn Alfie

1993 "Why Incentive Plans Cannot Work", en Harvard Business Review, 71 set-oct: 54-63.

# Koontz Harold y O'Donnell Cyril

1975 Curso de Administración Moderna. Un Análisis de las Funciones de la Administración, Mc. Graw Hill, México.

## Kotter John P.

- 1982 "What Effective General Managers Really Do?, en Harvard Business Review 60:156-167.
- 1985 Power and Influence. Beyond Formal Authority, The Free Press, New York.
- 1990 "What Leaders Really Do?", en Harvard Business Review 68 may-jun:103-111.

### Krohe James

1993 "The Productivity Pit" en Across the Board vol.XXX oct.:16-21.

### Laclau Ernesto

1993 Nuevas reflexiones sobre la revolución de nuestro tiempo, Ed. Nueva Visión, Buenos Aires.

### Laclau Ernesto y Mouffe Chantal

1987 Hegemonia y estrategia socialista. Hacia una radicalización de la democracia, Siglo XXI, Madrid.

# Langley Ann

"In Search of Rationality: The Purposes Behind the Use of Formal Analysis in Organizations", en Administrative Science Quarterly 34:598-631.

#### Larson Erik

1992 The Naked Consumer. How Our Private Lives Become Public Commodities, Heary Holt, New York.

## Lash Scott y Urry John

1987 The End of Organized Capitalism, University of Wisconsin Press, Madison.

## Laumann Edward O., Nadler Gerald y O'Farrell Brigid

1991 "Designing for Technological Change: People in the Process", en National Academy of Engineering, National Research Council, People and Technology in the Workplace, National Academy Press, Washington.

#### Laurie Bruce

1989 Artisans into Workers. Labor in Nineteenth Century America, The Noonday Press, New York.

### Lawler Edward E.

- 1986 High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance, Jossey Bass, San Francisco.
- 1992 The Ultimate Advantage. Creating the High-Involvement Organization, Jossey Bass, San Francisco.
- 1993 "Bureaucracy Busting.Interview", en Across the Board v.30, march:23-27.

## Lawrence Paul R. y Lorsch Jay W.

1987 La empresa y su entorno, Plaza y Janés, Barcelona.

### Leborgne Danielle y Lipietz Alain

1994 "Ideas falsas y cuestiones abiertas sobre el posfordismo", en Doxa nº 11/12:32-40.

#### Lenin V.I.

1918 "The Immediate Task of the Soviet Government", en Pravda, abril 28, citado en S. Kakar, Frederick W. Taylor: A Study in Personality and Innovation, The MIT Press, Cambridge, MA,1970.

### Lerner M.J. y Matthews G.

1967 "Reactions to suffering of others under conditions of indirect responsibility", en Journal of Personality and Social Psychology 5:319-325, citado en Chester Insko y John Schopler, Psicología social experimental, Ed. Trillas, México, 1980.

## Levine David I.

1993 "What Do Wages Buy?", en Administrative Science Quarterly 38:462-483.

## Levinson Harry

1975 "Management by Whose Objectives?", en Harvard Business Review - On Management, Harper and Row, New York.

## Likert Rensis

1965 Un nuevo método de gestión y dirección, Deusto, Bilbao.

## Lind Michael

1992a "The Catalytic State", en The National Interest, nº 27:3-12.

1992b "Idylls of Twilight", en The National Interest, nº 30:87-93.

#### Lipovetsky Gilles

1990 La era del vacto. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo, Ed. Anagrama, Barcelona.

## Lorenz Edward H.

1993 "Flexible Production Systems and the Social Construction of Truth", en Politics and Society 21:307-324.

# Lorsh Jay W. y Morse John

1975 "Beyond Theory Y", en Harvard Business Review - On Management, Harper and Row, New York.

#### Lukács Georg

1985 Historia y consciencia de clase, 2vols, Ed. Sarpe, Madrid.

### Lyotard Jean-François

1992 La posmodernidad (explicada a los niños), Ed. Gedisa, Barcelona.

### Maccoby Michael

1988 Why Work. Leading the New Generation, Simon and Schuster, New York.

### Macdonald K. Hugh

1991 "Business Strategy Development, Alignment and Redesign", en Michael S. Scott Morton (ed.), The Corporation of the 1990s. Information Technology and Organizational Transformation, Oxford University Press, New York.

#### Mannheim Karl

1986 Ideologia y utopta, F.C.E., México.

#### Manning Peter K.

1993 "Review de Gideon Kunda, Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation", en Administrative Science Quarterly, 38:134-137.

## Manz Charles C. y Sims Henry P.

1993 Business without Bossess: how Self-Managing Teams are Building High-Performing Companies, John Wiley, New York.

### March James G.

1976 "The Technology of Foolishness", en James G. March y Johan P. Olsen (eds.), Ambiguity and Choice in Organizations, Universitetsforlaget, Bergen.

1981 "Footnotes to Organizational Change", en Administrative Science Quarterly, 26:563-577.

### March James G. y Olsen Johan P.

1976 "Organizational Choice and Ambiguity", en James G. March y Johan P. Olsen (eds.), Ambiguity and Choice in Organizations, Universitetsforlaget, Bergen.

## March James G. y Simon Herbert A.

1981 Teoría de la Organización, Ed. Ariel, Barcelona.

#### Marcuse Herbert

1986 Ensayos sobre política y cultura, Planeta-Agostini, Barcelona.

### Marglin Stephen A.

1984 Growth, Distribution and Prices, Harvard University Press, Cambridge.

## Markham F.M.H.

1952 Henri Comte de Saint-Simon: Selected Writings, Oxford, citado en Bell Daniel, The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting, Basic Books, New York, 1973.

### Markland Robert M.

1983 Topics in Management Science, John Wiley, New York.

### Marsh Robert M.

1992 "The Difference between Participation and Power in Japanese Factories", en Industrial and Labor Relations Review, 45:250-257.

### Martinez Nogueira Roberto

1993 "Renovación del Management", en Revista de IDEA 18 mayo:6-9.

#### Martino John

1993 "Review de Zygmunt Bauman, Intimations of Posmodernity", en British Journal of Sociology 44(1993):177-179.

### Mason Richard O. y Mitroff Ian I.

1981 Challenging Strategic Planning Assumptions. Theory, Cases and Methods, John Wiley, New York.

### Maynard Herman Bryant y Mehrtens Susan E.

1993 The Fourth Wave. Business in the 21st. Century, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

### Mayo Elton

- 1945 The Social Problems of an Industrial Civilization, Division of Research, Harvard University, Graduate School of Business Administration, The Andover Press, Boston.
- 1946 The Human Problems of an Industrial Civilization, 2nd. ed., Divison of Research, Harvard University, Graduate School of Business Administration, The Murray Printing, Boston.

#### Mc. Gill Michael

1988 American Business and the Quick Fix, Henry Holt, New York.

### Mc. Gregor Douglas

1970 El aspecto humano de las empresas, Ed. Diana, México.

#### Mc. Gregor Eugene B.

1991 Strategic Management of Human Knowledge, Skills and Abilities. Workforce Decision Making in the Postindustrial Era, Jossey Bass, San Francisco.

## Mc. Kersie Robert B. y Walton Richard

1991 "Organizational Change", en Michael S. Scott Morton (ed.), The Corporation of the 1990s. Information Technology and Organizational Transformation, Oxford University Press, New York.

### Merril Harwood F.

1970 "Nota introductoria a Robert Owen, "An Address To the Superintendants of Manufactories, and to those Individuals generally, who, by giving Employment to an aggregated Population, may easily adopt the Means to form the Sentiments and Manners of such a Population", en Harwood F. Merrill (ed.), Classics in Management, American Management Association, New York.

# Merton Robert K.

1967 "Estructura burocrática y personalidad", en Hans M.Ruitenbeek (comp.), El dilema de la sociedad organización, Ed. Paidós, Buenos Aires.

#### Metcalfe Henry

1970 "The Science of Administration", en Harwood F. Merrill (ed.), Classics in Management, American Management Association, New York.

#### Michels Robert

1969 Introducción a la sociología política, Ed. Paidós, Buenos Aires.

#### Mills C. Wright

1973 White Collar, Las clases medias en Norteamérica, Aguilar, Madrid.

#### Miner John B.

1977 Psicología aplicada a la organización humana de la empresa. Ed. Paidós. Buenos Aires.

### Mintzberg Henry

- 1984 La estructuración de las organizaciones, Ariel, Barcelona.
- 1990 "Strategy Formation: Schools of Thought", en James Frederickson (ed.), Perspectives on Strategic Management, Harper Business, New York.
- 1994 "The Fall and Rise of Strategic Planning", en Harvard Business Review 72 jan-feb:107-114.

## Moch Michael K. v Bartunek Jean M.

1990 Creating Alternative Realities at Work. The Quality of Work Life Experience at Food Com, Harper Business. New York.

### Montgomery David

- 1983 "Labor in the Industrial Era", en Richard B. Morris (ed.), A History of the American Worker, Princeton University Press, Princeton.
- "Más allá de la igualdad. Empresario y asalariado (1862-1872)", en Pablo Pozzi, Roberto Elisalde, Claudio González Chiaramonte y Gabriela Farrah (comps.), Un pasado imperfecto. Elconflicto en la historia de Estados Unidos, Manuel Suárez Editor, Buenos Aires.

#### Montgomery James

1832 "Remarks on the Management and Governance of Spinning factories" en The Carding and Spinning Masters Account; or the Theory and Practice of Cotton Spinning, Glasgow, citado en Alfred D. Chandler, The Visible Hand. The Management Revolution in American Business, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA, 1977.

### Morgan Gareth

- 1980 "Paradigms, metaphors and puzzle solving in organizational theory", en Administrative Science Quarterly25:605-622.
- 1986 Images of Organization, Sage, Newbury Park, CA.
- 1989 Creative Organization Theory, Sage, Newbury Park, CA.

#### Morin Edgar

1994 Introducción al pensamiento complejo, Ed. Gedisa, Barcelona.

#### Morris Richard B.

1983 "The Emergence of American Labor", en Richard B. Morris (ed.), A History of the American Worker, Princeton University Press, Princeton.

# Murchland Bernard

1971 The Age of Alienation. Fragmented Man - the Roots of his Despair and his Chances for Survival, Random House, New York.

# Neal Arthur G. y Rettig Salomon

1967 "On the Multidimensionality of Alienation", en American Sociological Review 32:54-64.

#### Neff Walter S.

1972 El trabajo, el hombre y la sociedad, Ed. Paidós, Buenos Aires.

#### Nelsen Bonalyn J.

1993 "Review de Michael Reed y Michael Hughes (eds.), Rethinking Organizations: New Directions in Organizational Theory and Analysis", en Administrative Science Quarterly38:495-498.

#### Nelson Daniel

1980 Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management, The University of Wisconsin Press, Madison.

#### Nelson Richard B. v Winter Sidney

1982 An Evolutionary Theory of Economic Change, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.

### Newman Catherine

"Incipient Bureaucracies: The Development of Hierarchies in Egalitarian Organizations", en R. Cohen y G.M. Britan (eds.), Hierarchy and Society. Anthropological Perspectives on Bureaucracy, Institute for the Study of Human Issues, Philadelphia.

#### Nichols Martha

1994 "Does New Age Business Have a Message for Managers?", en Harvard Bsiness Review 72:52-60.

### Niremberg John

1993 The Living Organization: Transforming Teams into Workplace Communities, Business One Irwin, New York.

#### Nisbet Robert

1966 The Sociological Tradition, Basic Books, New York.

### Nohria Nitin v Berklev James

"Whatever Happened to the Take-Charge Manager?", en Harvard Business Review 72:128-137.

## Odiorne George S.

1987 The Human Side of Management. Management by Integration and Self-Control, Lexington Books, Lexington, MA.

#### Offe Claus

1985 Disorganized Capitalism: Contemporary Transformations of Work and Politics, The MIT Press, Cambridge, MA.

## Okun Arthu

1982 Igualdad y eficiencia. La gran disyuntiva, Sudamericana, Buenos Aires.

## Olmstead Victor H.

"The betterment of industrial conditions", en Bulletin of the Department of Labor n° 31:1117-1156, citado en Barley Stephen R. y Kunda Gideon, "Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Control in Managerial Discourse", en Administrative Science Quarterly, 37(1992):363-399.

#### Olsen Johan P.

1976 "Choice in an Organized Anarchy", en James G. March y Johan P. Olsen (eds.), Ambiguity and Choice in Organizations, Universitetsforlaget, Bergen.

### Oszlak Oscar

1984 "Notas críticas para una teoria de la burocracia estatal", en O.Oszlak (comp.), Teoria de la burocracia estatal: enfoques críticos, Ed. Paidós, Buenos Aires.

### Osborne David y Gaebler Ted

1992 Reinventing Government. How the Entrepeneurial Spirit is Transforming the Public Sector, Addison Wesley, Reading.

### O'Shaugnessy John

1976 Patterns of Business Organizations, John Wiley, New York.

#### Osterman Paul

1994 "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It?", en Industrial and Labor Relations Review 47:173-188.

### Owen Robert

"An Address To the Superintendants of Manufactories, and to those Individuals generally, who, by giving Employment to an aggregated Population, may easily adopt the Means to form the Sentiments and Manners of such a Population", en Harwood F. Merill (ed.), Classics in Management, American Management Association, New York.

### Paastela Jukka

1991 "Sociobiology and Marxism. Some Preliminary Remarks", presentado al Xvth. World Congress of the International Political Science Association, Buenos Aires, July 21-25.

## Parijs Philippe Van

1992 "Una revolución en la teoria de clases", en Zona Abierta 59-60:187-228.

### Parkinson C. Northcote

- 1976 "Foreword" en Tarrant John J., Drucker. The Man Who Invented the Corporate Society, Cahners Books. Boston.
- 1981 El surgimiento de la gran empresa, Desde el siglo XVIII hasta el presente, Ed. Crea, Buenos Aires.

## Perel Vicente L. v otros

1972 Teoría y técnica de la administración, Ed. Macchi, Buenos Aires.

# Perrow Charles

1986 Complex Organizations. A Critical Essay, 3rd. edition, Random House, New York.

# Perry John

1961 Las relaciones humanas en la industria, Ed. Selección Contable, Buenos Aires.

#### Pessen Edward

"Builders of the Young Republic", en Richard B. Morris (ed.), A History of the American Worker, Princeton University Press, Princeton.

## Peters Tom

1992 Liberation Management. Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties, Alfred A. Knopf, New York.

### Peters Tom y Waterman Robert

1982 In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies, Harper and Row, New York.

#### Petit François

1984 Psicosociología de la organizaciónes. Introducción a sus fundamentos teóricos y metodológicos, Ed. Herder, Barcelona.

#### Pfeffer Jeffrey

- 1987 Organizaciones y teoría de la organización, El Ateneo, Buenos Aires.
- 1992 Managing with Power. Politics and Influence in Organizations, Harvard Business School Press, Boston.

#### Piore Michael

1992 "Work, Labor and Action: Work Experience in a System of Flexible Production", en Thomas Kochan y Michael Useem (eds.), Transforming Organizations, Oxford University Press, New York.

### Piore Michael v Sobel Charles

1984 The Second Industrial Divide, Basic Books, New York.

### Piscitelli Alejandro

1993 Ciencia en movimiento. La construcción social de los hechos científicos (II), Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.

## Pollard Sidney

1965 The Genesis of Modern Management, Cambridge, citado por Martin Albrow "La dialéctica de la ciencia y los valores en el estudio de las organizaciones", en Graeme Salaman y Kenneth Thompson (eds.), Control e ideología en las organizaciones, F.C.E., México, 1984.

#### Pondy Louis y Boje David

1980 "Bringing Mind Back In", en William M. Evan (ed.), Frontiers in Organization and Management, Praeger, New York.

### Popitz H., Bahrdt H.P., Jueres E.A. v Kesting A.

1971 "La imagen que tienen los obreros de la sociedad", en Tom Burns (comp.), El hombre industrial, Ed. Tiempo Nuevo, Caracas.

### Popper Karl

1957 The Open Society and Its Enemies, 2 vols., Princeton University Press, Princeton

1976 "A Note on Verosimilitude", en British Journal of the Philosophy of Science 27:147-159, citado en Paul Diesing, How Does Social Science Work? Reflections on Practice, University of Pittsburgh Press, Pitshburgh, 1991.

#### Prechel Harland

1994 "Economic Crisis and the Centralization of Control over the Managerial Process: Corporate Restructuring and Neo-fordist Decision-Making", en American Sociological Review 59:723-745.

# Purvis Trevor y Hunt Alan

1993 "Discourse, ideology, discourse, ideology, discourse, ideology...", en British Journal of Sociology 44:473-499.

## Quinn James Brian

1992 Inteligent Enterprise, The Free Press, New York, citado en Bernard Avishai, "What is Business's Social Compact?", en Harvard Business Review 72 (1994) jan-feb:38-48.

### Radner Roy

1992 "Hierarchy: The Economics of Managing", en Journal of Economic Literature XXX:1382-1415.

# Raucher Alan

1987 "Employee Relations at General Motors: The "My Job Contest", 1947", en Labor History 28:221-232.

# Redman Deborah

1991 Economics and the Philosophy of Science, Oxford University Press, New York.

### Reich Robert

1991 The Work of Nations: Preparing Ourselves for the 21st. Century Capitalism, Alfred A. Knopf, New York.

# Revel Jean-François

1969 Contracensuras, Ed.Losada, Buenos Aires.

#### Ricoeur Paul

1991 Ideologia y Utopia, Ed. Gedisa, Barcelona.

#### Riesman David

1974 Individualismo, marginalidad y cultura popular, Ed. Paidos, Buenos Aires.

## Roberts Harry V. y Sergesketter Bernard F.

1993 Quality is Personal. A Foundation for Total Quality Management, The Free Press, New York.

#### Robb Russell

1970 "Organizations as Affected by Purpose and Condition", en Harwood F. Merrill (ed.), Classics in Management, American Management Association, New York.

### Rockart John F. y Short James E.

1991 "The Networked Organization and the Management of Interdependence", en Michael S. Scott Morton (ed.), The Corporation of the 1990s. Information Technology and Organizational Transformation, Oxford University Press, New York.

## Roethlisberger F.J. y Dickson William J.

1966 Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago, Harvard University Press, Cambridge, MA.

## Rosen Sherwin

1993 Crecimiento económico. Especialización en la formación de recursos humanos, presentado a la 9º Convención de Bancos Privados Nacionales de ADEBA, Buenos Aires, 23 al 25 de agosto.

## Ruitenbeek Hans

1967 "Introducción", en en Hans M.Ruitenbeek (comp.), El dilema de la sociedad organización, Ed. Paidós, Buenos Aires.

## Runciman W.G.

1993 "Has British capitalism changed since the First World War?", en British Journal of Sociology 44:53-67.

### Ruse Michael

1987 Tomándose a Darwin en serio. Implicaciones filosóficas del darwinismo, Salvat, Barcelona.

### Russell Bertrand

1983 Los caminos de la libertad. El Socialismo, el Anarquismo y el Sindicalismo, Hyspamerica, Madrid.

#### Russell Raymond

1985 Sharing Ownership at the Workplace, State University of New York Press, Albany.

### Salaman Graeme

"Las organizaciones como constructores de la realidad social (2)", en Graeme Salaman y Kenneth Thompson(eds.), Control eideología en las organizaciones, F.C.E., México.

#### Schaff Adam

1992 "El futuro del trabajo y el socialismo", en El Socialismo del futuro, nº 6:11-23.

## Schein Edgar

- 1982 "The Psychological Contract", en Henry L. Tosi y W. Clay Hanner (eds.), Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach, 3rd. ed., John Wiley, New York.
- 1987 "Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers?", en Arnoldo C. Hax (ed.), Planning Strategies that Work, Oxford University Press, New York.
- 1992 "Reconsideración de los "derechos divinos" de los gerentes", en Alta Gerencia I tomo II: 189-197.

#### Schor Juliet B.

1991 The Overworked American. The Unexpected Decline of Leisure, Basic Books, New York.

### Scitovsky Tibor

1986 Frustraciones de la riqueza. La satisfacción humana y la insatisfacción del consumidor, F.C.E., México.

#### Scott W. Richard

"Symbols and Organizations: From Barnard to the Institutionalists", en Oliver Williamson (ed.), Organization Theory, From Chester Barnard to the Present and Beyond, Oxford University Press, New York.

#### Scott Morton Michael S.

- "Introduction", en Michael S. Scott Morton (ed.), The Corporation of the 1990s. Information Technology and Organizational Transformation, Oxford University Press, New York.
- 1992 "The Effect of Information Technology on Management and Organizations", en Thomas Kochan y Michael Useem (eds.), Transforming Organizations, Oxford University Press, New York.

### Semler Ricardo

1989 "Managing Without Managers", en Harvard Business Review 67:76-84.

### Senge Peter

1992 La Quinta Disciplina, Ed. Granica, Barcelona.

## Senge Peter y Sterman John D.

1992 "Systems Thinking and Organizational Learning: Acting Locally and Thinking Globally in the Organization of the Future". en Thomas Kochan y Michael Useem (eds.), Transforming Organizations, Oxford University Press, New York.

#### Sherman Stratford

1993 "A Brave New Darwinian Workplace", en Fortune jan. 25: 50-56.

### Sherwin Douglas S.

1975 "Strategy for Winning Employee Commitment", en Harvard Business Review - On Management, Harper and Row, New York.

## Simon Herbert

- 1980 El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa, Aguilar, Bucnos Aires.
- 1987 "Rationality in Psychology and Economics", en M.Reder y R.Hogath (eds.), Rational Choice, The University of Chicago Press, Chicago.
- 1992 "Review de Oliver Williamson (ed.), Organization theory: From Chester Barnard to the present and beyond" en Journal of Economic Literature 30:1503-4.

### Sims Henry y Lorenzi Peter

1992 The New Leadership Paradigm. Social Learning and Cognition in Organizations, Sage, Newbury Park, CA.

#### Smelser Neil

1968 "The Sociology of Economic Life", en Talcott Parsons (ed.), American Sociology. Perspectives, Problems, Methods, Basic Books. New York.

### Sproull Lee y Kiesler Sara

1991 Connections. New Ways of Working in the Networked Organization, The MIT Press, Cambridge, MA.

#### Stanback Thomas M.

1987 Computerization and the Transformation of Employment. Government, Hospitals and Universities, Westview Press, Boulder.

#### Starr Paul

1982 The Social Transformation of American Medicine, Basic Books, New York.

### Staw Barry M. y Barsade Sigal G.

1993 "Affect and Managerial Performance: A Test of the Sadder-but-Wiser vs. Happier-and-Smarter Hypotheses", en Administrative Science Quarterly 38:304-331.

#### Staver Ralph

1990 "How I Learned to Let My Workers Lead", en Harvard Business Review 68 nov-dec:66-83.

#### Stearns Brewster Linda

1994 "Review de Michael Useem, Executive Defense: Shareholder Power and Corporate Reorganization", en Administrative Science Quarterly 39:174-176.

## Sternberg Robert J. v Powell Janet S.

1982 "Theories of intelligence", en Robert J. Sternberg (ed.), Handbook of Human Intelligence, Cambridge University Press, Cambridge.

### Sternberg Robert J. y Salter William

1982 "Conceptions of intelligence", en Robert J. Stemberg (ed.), Handbook of Human Intelligence, Cambridge University Press, Cambridge.

## Stewart Elbert W. y Glynn James A.

1977 Introducción a la sociología, Ed. Paidós, Buenos Aires.

### Stinchcombe A.L.

1971 "La Estructura Social y la Invención de Formas Organizativas", en Burns Tom (comp.), El hombre industrial, Ed. Tiempo Nuevo, Caracas.

### Stout Russell

1980 Management or Control? The Organizational Challenge, Indiana University Press, Bloomington.

# Strassman Paul A,

1985 Information Payoff. The Transformation of Work in the Electronic Age, The Free Press, New York.

#### Swiss James E.

1992 "Adapting Total Quality Management (TQM) to Government", en Public Administration Review 52:356-362.

### Taft Philip

1983 "Workers of a New Century", en Richard B. Morris (ed.), A History of the American Worker, Princeton University Press, Princeton.

# Tannenbaum Robert, Weschler Irving y Massarik Fred

1971 Liderazgo y organización. Introducción a la ciencia del comportamiento, Ed. Troquel, Buenos Aires.

#### Tarrant John J.

1976 Drucker. The Man Who Invented the Corporate Society, Cahners Books, Boston.

### Tawney R.H.

1972 La sociedad adquisitiva, Alianza Editorial, Madrid.

#### Taylor Frederick W.

1906 "carta a George Hammond", oct. l, Taylor Papers, File 70E, citado en Daniel Nelson Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management, The University of Wisconsin Press, Madison.

1947a Shop Management, en Scientific Management, Harper and Brothers, New York.

1947b Principles of Scientific Management, en Scientific Management, Harper and Brothers, New York.

1947c TestimonyBefore the Special House Committee, on Scientific Management, Harper and Brothers, New York.

#### Tezanos José Félix

1992 "Transformaciones en la estructura de clases en la sociedad tecnológica avanzada", en El Socialismo del futuro, nº 6:65-84.

# Thayer Lee

1971 "Man's Ecology, Ecology's Man", en Main Currents in Modern Thought 27 (jan-feb), citado en Horowitz Irving Louis, Ideología y utopía en los Estados Unidos 1956-1976, F.C.E., México, 1980.

#### Therborn Göran

1989 La ideología del poder y el poder de la ideología, Siglo XXI, México.

1992 Peripecias de la modernidad, Ed. El Ciclo por Asalto, Buenos Aires.

## Thom Gary B.

1988 La naturaleza humana del malestar social, F.C.E., México.

### Thompson James

1967 Organizations in Action, Mc.Graw-Hill, New York.

#### Thompson John B.

1987 "Lenguaje e ideología", en Zona Abierta 41-42:159-182.

#### Thompson Kenneth

1984a "La sociedad organizacional", en Graeme Salaman y Kenneth Thompson(eds.), Control e ideología en las organizaciones, F.C.E., México.

1984b "Las organizaciones como constructores de la realidad social (1)", en Graeme Salaman y Kenneth Thompson(eds.), Control e ideología en las organizaciones, F.C.E., México.

### Tommissen Piet

1973 "La notion d'ideologie dans la pensée de Pareto", en Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali 20:219-241.

### Tucker Robert C. (ed.)

1972 The Marx-Engels Reader, Norton, New York, citado en Raymond Russell, Sharing Ownership at the Workplace, State University of New York Press, Albany.

### Tullock Gordon y Mc. Kenzie Richard

1981 The New World of Economics: Explorations into the Human Experience, Irwin, Homewood.

### **Tully Shawn**

1993 "The Modular Corporation", en Fortune, february 8:106-115.

#### Tyler Gus

1968 La revolución laboral en los Estados Unidos, Ed. Paidós, Buenos Aires.

## Urwick L. y Brech B.F.L.

1951 The Making of Scientific Management, vol. I, Thirteen Pioneers, Sir Isaac Pitman and Sons, London.

#### U.S.Congress, Office of Technology Assessment

1988 Technology and the American Economic Transition: Choices for the Future, Washington D.C.

#### Useem Michael

1991 "Corporate Restructuring and Organizational Behavior", en Thomas Kochan y Michael Useem (eds.), Transforming Organizations, Oxford University Press, New York.

#### Vroom Victor

1964 Work and Motivation, John Wiley, New York, citado en Ivan Berg, Marcia Freedman y Michael Freeman, Managers and Work Reform. A Limited Engagement, The Free Press, New York, 1978.

### Wagenheim George D.y Reurink John H.

1991 "Customer Service in Public Administration", en Public Administration Review 51:263-269.

## Waitzkin H.

1989 "A Critical theory of Medical Discourse: Ideology, Social Control, and the Processing of Social Context in Medical Encounters", en Journal of Health and Social Behavior 30:220-39, citado en Donald W. Light, "Introduction: Strenghtening Ties between Specialties and the Discipline", en American Journal of Sociology vol. 96 (1992):909-918.

### Walton Richard

1985 "From control to commitment in the workplace", en Harvard Business Review 63 mar-apr:77-84.

#### Wallerstein Immanuel

1985 "Las ondas largas como proceso capitalista", en Zona Abierta 34-35:1-18.

1988 "Should We Unthink Nineteenth-Century Social Science?, en International Social Science Journal, 40:525-531.

#### Wardwell Walter I.

"Critique of a Recent Professional "Put-Down" of the Hawthorne Research (Comment on Franke and Kaul, ASR, October 1978)", en American Sociological Review 44:858-861.

### Waring Stephen

1991 Taylorism Transformed: Scientific Management Theory since 1945, University of North Carolina Press, Chapel Hill, citado en Y. Shenshav, "Review de Stephen Waring, Taylorism Transformed: Scientific Management Theory since 1945", en Administrative Science, Quarterly, 37(1992):676-677.

#### Waterman Robert H.

1987 The Renewal Factor. How the Best Get and Keep the Competitive Edge, Bardam Books, New York.

### Waterman Robert H. y Waterman Judith A.

1994 "Toward a Career-Resilient Workforce", en Harvard Business Review72 jul-aug:87-95.

#### Watts Meredith, Kort Fred v Flohr Heiner

1991 "Biopolitical Bases of Political Changes in East Germany and Beyond", presentado al Xvth. World Congress of the International Political Science Association, Buenos Aires, July 21-25.

### Webber Alan M.

1993 "What's So New About the New Economy?", en Harvard Business Review 71 jan-feb:24-42.

### Weber Max

1979 "La ciencia como vocación", en El político y el científico, (comp.de Raymond Aron), Alianza, Madrid, citado por Benjamín Arditi, "Una gramática posmoderna para pensar lo social", en Zona Abierta 41-42 (1987):183-206.

1984 Economia y sociedad, F.C.E., México.

### Wellins Richard S., Byham William C. y Wilson Jeanne M.

1991 Empowered Teams. Creating Self-Directed Groups that improve Quality, Productivity and Participation, Jossey Bass, San Francisco.

#### White Elliot (ed.)

1981 Sociobiology and Human Politics, Heath, Lexington, MA.

### Whitehead T. North

1938 The Industrial Worker, Oxford University Press, London, citado en Alex Carey, "The Hawthorne Studies. A Radical Criticism", en American Sociological Review 32(1967):403-16.

### Whyte William H.

1956 The Organization Man, Doubleday, Garden City. N.Y., citado en Douglas Mc. Gregor, El aspecto humano de las empresas, Ed. Diana, México, 1970.

"El individualismo en los suburbios", en Hans M.Ruitenbeek (comp.), El dilema de la sociedad organización, Ed. Paidós, Buenos Aires.

## Wiljanen Laurel

1979 Lightning the Way:First Quantitative Analysis of the Hawthorne Illumination Experiments of 1924 to 1927, Unpublished undergraduate dissertation, Department of Management, Worcester Polytechnic Institute, citado en Franke R.H., "The Hawthorne Experiments: Re-view", en American Sociological Review 44:861-67.

## Wilson Edmund

1987 To the Finland Station. A Study in the Writing and Acting of History, Farrar ,Straus and Giroux, New York.

### Wilson Edward O.

1980 Sobre la naturaleza humana, F.C.E., México.

## Winter Sidney

1987 "Knowledge and Competence as Strategic Assets", en David Teece (ed.), The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal, Ballinger, Cambridge, MA.

#### Wirth Arthur G.

1992 Education and Work for the Year 2000. Choices We Face, Jossey Bass, San Francisco,

#### Witte John

1980 Democracy, Authority and Alienation in Work. Workers' Participation in an American Corporation, The University of Chicago Press, Chicago.

#### Wolff Jonathan

1991 Robert Nozick. Property, Justice and the Minimal State, Stanford University Press, Stanford, CA.

# Womack James P. y Jones Daniel T.

1994 "From Lean Production to the Lean Enterprise", en Harvard Business Review 72 mar-apr:93-103.

#### Woodward J.

1971 "Administración y Tecnología", en Burns Tom (comp.), El hombre industrial, Ed. Tiempo Nuevo, Caracas.

## Wrege Charles D. v Stotka Anne M.

"Cooke Creates a Classic: The Story behind F.W.Taylor's Principles of Scientific Management", en Academy of Management Review 3:736-749, citado en Daniel Nelson, Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management, The University of Wisconsin Press, Madison, 1980.

## Wright Erik Olin

1993 "Typologies, Scales and Class Analysis: A Comment on Halaby and Weakliem's "Ownership and Authority in the Earnings Function", en American Sociological Review 58:31-34.

## Wriston Walter B.

1992 The Twilight of Sovereignity. How the Information Revolution is Transforming our World, Charles Scribner's Sons, New York.

### Yago Arthur

1982 "Leadership: Perspectives in Theory and Research", en Management Science 28:315-336.

#### Yukl Gary A.

1981 Leadership in Organizations, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

#### Zuboff Shoshana

1988 In the Age of the Smart Machine, The Future of Work and Power, Basic Books, New York,