

# Odiseo frente al canto de la gerencia moderna

*una mirada crítica a la evolución  
de la teoría organizacional*

Marcela Pérez Pazmiño\*



## Resumen:

En este artículo se analiza cómo los autores que prevalecen en la defensa de los modelos de gerencia modernos son el producto de la nostalgia por la Ilustración. Presentaremos algunos de los modelos más frecuentes de gerencia moderna y los contrastaremos con el pensamiento de Horkheimer y Adorno quienes aseguran que persiste el debate entre el mito (que quería ser derrotado) y la Ilustración que ha creado sus propios mitos.

## Palabras clave:

Modernidad, teoría crítica, organización, gerencia, management

\* Estudiante del Doctorado en Administración de la UASB-E; Ingeniera Química por la Escuela Politécnica Nacional.  
Contacto: <marcela.perez@uasb.edu.ec>.

La modernidad no ha terminado. A esta conclusión llega Tenorio (2009) cuando hace referencia a la separación –o no– entre modernidad y posmodernidad. En efecto, el autor manifiesta que si se reconoce que la modernidad está conformada por los acontecimientos que tienen lugar durante el tiempo en que somos sus protagonistas, tendremos que admitir que somos modernos. Las implicaciones que la época moderna ha tenido para la gerencia tienen relación con la manera en que nos aproximamos a los conceptos, las dimensiones y las variables de la misma. Según Tenorio, “*No caso dos estudos organizacionais, a modernidade através do seu substantivo modernização, promove a racionalização do processo produtivo, pela incorporação da ciência e da técnica.*” (473) “En el caso de los estudios organizacionales, la modernidad a través de su sustantivo modernización, promueve la racionalización del proceso productivo, por la incorporación de la ciencia y de la técnica”. (Traducción libre de la autora).

En este sentido, el interés de este artículo es revisar algunos de los modelos de la gerencia moderna, mirarlos a través de la teoría crítica, especialmente de la obra de Horkheimer y Adorno, *Dialéctica de la Ilustración. Fragmentos filosóficos* (1998), para descubrir que la modernidad, de acuerdo al significado presentado por Tenorio, sigue presente en los estudios organizacionales, pero creando sus propios mitos, oponiéndose al pensamiento ilustrado que creía haber derrotado.

En efecto, el mito se ha configurado en la mente humana como una protección contra lo desconocido, pero ha servido también para ejercer dominio sobre aquellos que se han dejado atrapar por el ancestral miedo a lo oculto, a lo inasible. Horkheimer y Adorno ya advertían que la repetición obtusa de pensamientos solo conduce a un encierro. “Lo que existe de hecho es justificado, el conocimiento se limita a su repetición, el pensamiento se reduce a mera tautología. Cuanto más domina el aparato teórico todo cuanto existe, tanto más ciegamente se limita a repetirlo. De este modo, la Ilustración recae en la mitología, de la que nunca supo escapar” (80).

Cuando se ha dejado que el miedo domine a la razón, la humanidad ha caído en oscurantismos, que no han sido privativos de una época, sino más bien recurrentes en la historia. El oscurantismo prima cuando el sujeto ha caído víctima de su propio miedo a la libertad, siendo presa fácil del dominio de los poseedores de verdades y fatalistas agoreros del fin del mundo. Y es aquí cuando resurge el mito. «En el camino de la ciencia moderna los hombres renuncian al sentido» (60).

Es así como, la ciencia moderna busca la extirpación de consideraciones teológicas o demoníacas,

mediante la observación de los fenómenos, buscando la univocidad, la ausencia de contradicciones (Weyl, citado en Horkheimer, 1972). El progreso se ha conseguido gracias a la racionalidad con que se han tratado los temas económicos, productivos y sociales, lo que ha conllevado a un silencio obcecado del sujeto. En efecto, la modernidad ha buscado el dominio sobre la naturaleza, con eficiencia, eficacia y productividad, haciendo que los dominados sean los individuos, bajo la prevalencia del poder económico.

La caída del hombre actual bajo el dominio de la naturaleza es inseparable del progreso social. El aumento de la productividad económica, que por un lado crea las condiciones para un mundo más justo, procura, por otro, al aparato técnico y a los grupos sociales que disponen de él una inmensa superioridad sobre el resto de la población. El individuo es anulado por completo frente a los poderes económicos. Al mismo tiempo, estos elevan el dominio de la sociedad sobre la naturaleza a un nivel hasta ahora insospechado. Mientras el individuo desaparece frente al aparato al que sirve, este le provee mejor que nunca (Horkheimer y Adorno, 1998: 54).

Con ello, se muestra que el progreso económico ha sustituido al mito demoníaco, haciendo que los detentadores del poder consigan su éxito, a través, ya no de enmarañados sortilegios, sino de tareas organizativas y administrativas que son ejecutadas por los inferiores, que no son dueños del propio resultado de su oficio. “La impotencia de los trabajadores no es solo una artimaña de los patrones, sino la consecuencia lógica de la sociedad industrial, en la que se ha transformado finalmente el antiguo destino bajo el esfuerzo por sustraerse a él” (61).

Ciertamente, los científicos tradicionales han confiado en los resultados verificables de su labor, de tal forma que, la teoría producida de esta manera se integre en órdenes conceptuales que puedan ser utilizados para “dominar un ámbito de objetos lo más amplio posible” (Horkheimer, 2000: 31). La separación entre objeto percibido y sujeto percipiente ha sido una constante contradicción en la ciencia tradicional; los científicos tradicionales se han acostumbrado a ella, considerándola como natural. Esta misma separación ha tenido lugar en el objeto de estudio de la gerencia. La división del trabajo, cuyo origen fue la mejora de la eficiencia de los trabajadores, a partir de los trabajos de Elton Mayo, comprobó ser adecuada para el trabajo de los científicos, que se sienten confortables asumiendo esta supuesta imparcialidad; “el industrialismo reifica las almas” (Horkheimer y Adorno, 1998: 81).

La separación de estos dos ámbitos deja a ambos dañados. En la limitación del pensamiento a tareas organizativas y administrativas practicada por los superiores, desde el astuto Odiseo hasta los ingenuos

directores generales, se halla implícita la limitación que invade a los grandes en cuanto no se trata de la manipulación de los pequeños. El espíritu se convierte de hecho en el aparato de dominio y autodomínio con el que lo confundió siempre la filosofía burguesa (89-90).

Sin embargo, advierte Horkheimer, la vida en sociedad no está sujeta a la división del trabajo, sino que es “el resultado del trabajo conjunto de las distintas ramas de la producción” (2000: 32). Pero, mientras más se inserta el investigador en su campo de estudio, más se aleja de la verdadera razón del mismo. Se intenta justificar esta necesidad del investigador de alejarse del sujeto de estudio a través de su aparente urgencia de imparcialidad. “Las leyes de la ciencia moderna son un tipo de causa formal que privilegia el cómo funciona de las cosas en detrimento de cuál es el agente o cuál es el fin de las cosas” (Santos, 2009: 25). Así, la ciencia, cuyo fin debería ser la clarificación del sentido de la vida (la ilusión de la Ilustración), se ve envuelta en el oscuro deseo de clasificación y unificación “que es a lo único en lo que todo se funda y a lo que apunta todo esfuerzo humano” (Horkheimer, 2000: 33).

En los estudios organizacionales no es diferente. Los pioneros de los estudios científicos de la administración, Taylor y Mayo, estuvieron de acuerdo en la necesidad de mejorar la productividad a través de un mejor ambiente laboral, en el que los trabajadores pudieran rendir más y mejor, proporcionándoles métodos y técnicas que les evitaran el cansancio. Se muestra así que el interés no se encontraba en el bienestar del trabajador, sino en cómo obtener su mayor rendimiento. Si rendimiento y bienestar eran directamente proporcionales, no cabía duda de que la comodidad de los trabajadores debía ser tomada en cuenta. El utilitarismo con el que se manejaba la preocupación por los trabajadores es una constante en el desarrollo de los métodos de gerencia.

En un recorrido por la historia del *management*, la revista *Harvard Business Review* (Kiechel, 2012) presenta un recuento de los avatares que han sufrido los científicos de la gerencia al pretender que la mejora de la producción se relacionase, directamente, con la mejora de las condiciones de trabajo de los obreros. En efecto, Taylor preconizaba que la única forma de aumentar la productividad de las empresas era a través de un trabajo metódicamente definido a través de reglas, principios y leyes que debían conducir a la máxima prosperidad del empleador.

Sin embargo Taylor consideraba que esta prosperidad no debía desacoplarse de la máxima prosperidad del empleado, la cual se conseguiría mediante una mejor distribución del trabajo entre obreros y directivos, que debía ser elaborada por las gerencias (Kiechel, 2012). Su lucha por mejorar la situación

de los trabajadores se vio enfrentada duramente con el pragmatismo con que fueron adoptadas sus recomendaciones. La sistematización del método de medición de tiempos y movimientos ha sido uno de los mayores logros de la ciencia administrativa, y uno de los más duros fracasos del incipiente “humanismo” de su creador.

Con los experimentos realizados por Elton Mayo en la fábrica Hawthorne, se iniciaron cientos de ensayos que buscaban mejorar la productividad del lugar de trabajo, mediante el cambio de condiciones ambientales. Los estudios de Mayo diagnosticaron que la mejora dependía no solamente de las condiciones ambientales, sino del trabajo en grupo; los trabajadores fueron señalados como uno de los más importantes recursos dentro de la economía empresarial: los recursos humanos (*ibid.*).

Hasta aquí, nos encontramos en la mitad del siglo XX. La gerencia o *management* continuaba siendo considerada con la tradicional visión burguesa: la división del trabajo correspondía a la división de clases. Los estudios gerenciales comprendían que los cambios debían ser promovidos por la clase dirigente, que era la única capaz de motivar una empresa eficiente.

Por otro lado, los pensadores críticos, en uno y otro lado del Atlántico, ponían a las ciencias sociales a mirar al sujeto, no como una herramienta de producción, sino como objetos “en tanto productores de sus formas históricas de vida” (Horkheimer, 2000: 79). Denunciaban así, tanto a los científicos como a los gerentes, por ser los causantes del aniquilamiento de los valores humanos y prácticos. Los teóricos de la Escuela de Frankfurt, destapaban la verdadera intencionalidad de la ciencia tradicional: el mantenimiento del concepto burgués de la sociedad, el incremento del capitalismo en desmedro del bienestar y de la libertad del ser humano. “Tal como lo ha demostrado el curso de crisis anteriores, el equilibrio económico se restaura únicamente sobre la base de un vasto aniquilamiento de valores humanos y de valores prácticos” (Horkheimer, 2000: 16).

A pesar de la fuerza de su pensamiento, la teoría crítica no repercutió en los estudios de gerencia, sobre todo en aquellos que provenían del Norte. El quehacer académico en las universidades estadounidenses se concentraba solamente en la producción de fuentes más eficaces para lograr el éxito empresarial. Sin embargo, las corrientes de los estudios de relaciones humanas en la organización, venían a traer un aire fresco al, siempre oscuro habitante de la empresa. Peter Drucker, considerado por muchos el padre del management moderno, logró una inmensa notoriedad al proponer que la empresa debía ser un ganar-ganar (Kiechel, 2012). Si el interés de Drucker estaba fundamentado en el bienestar del trabajador,



no era menos cierto que sus estudios estaban encaminados a la organización racional de la actividad de los trabajadores, liderados, como no, por los managers. En la más pura tradición tayloriana, Drucker concibió a la organización como un perfecto campo de batalla, creado para lograr resultados.

En la carrera por el primer lugar, ni los científicos, ni los gerentes, ni los empleados pueden dudar que es más fácil seguir corriendo que detenerse a pensar. Horkheimer percibe contradictoria esta carrera: es más bien, dice, pereza intelectual esta forma de comportarse de los científicos. No involucrarse con el objeto causar muchas menos dificultades, pero el resultado es una farsa. Esta situación causa mayor debilitamiento y ceguera del sujeto. “El único resultado previsible de esta situación es el incremento del poder, las relaciones sociales dentro del espacio organizacional son inadecuadas para el presente” (Horkheimer, 2000: 48).

Sin embargo, la situación de estos managers no es la mejor. Se encuentran sometidos a grandes niveles de estrés y trabajan más horas del día de las que probablemente deberían, dada la racionalidad de su pensamiento, con el fin de alcanzar los resultados que según el hilo conductor no deberían estar tan lejos de conseguirse. El pensamiento racional tiene un límite que está dado por la propia naturaleza de su concepción: la administración no es racional.

Gran parte del desencanto de los altos ejecutivos ante el resultado de sus esfuerzos para lograr cambios se debe a que ven a sus empresas como instrumentos diseñados para conseguir propósitos específicos, de modo que cuando tratan de cambiar su diseño esperan cambios predecibles y cuantificables en toda la estructura. Sin embargo, la estructura diseñada se entrecruza siempre con los individuos y las comunidades vivas de la organización, para los cuales el cambio no puede ser diseñado (Capra, 2003: 136).

Por lo contrario, el pensamiento crítico busca en la racionalidad de la producción humana, no solo el resultado concreto de su producción, sino al hombre con todas sus posibilidades (Horkheimer, 2000).

De este modo, la teoría crítica preserva el legado, no ya del idealismo alemán, sino de la filosofía en general. No es una hipótesis de investigación que demuestre su utilidad en la industria dominante, sino un momento indispensable del esfuerzo histórico por construir un mundo que satisfaga las necesidades y corresponda a las fuerzas de los hombres. En toda interacción entre la teoría crítica y las ciencias especializadas, de cuyo progreso ha de recibir orientación permanente y sobre las cuales ejerce desde hace décadas una influencia liberadora y estimulante, la teoría crítica no apunta en modo alguno simplemente a la ampliación del saber en cuanto tal, sino a emancipar a los hombres de las relaciones que los esclavizan (81).

Entonces, ¿por qué la gestión moderna de las organizaciones se empeña en seguir el curso de la racionalidad? Porque el anhelo de acumulación de poder y de beneficio solo para los poderosos no escucha otro llamado más que el de la existencia feliz de los grupos dominantes. Si se buscase la felicidad de todos los hombres y la superación de las condiciones sociales adversas, las organizaciones deberían ser las primeras en ofrecer las posibilidades para la recuperación de este sentido primordial, que está en su origen.

A pesar de lo que asegura Horkheimer: “está inscrito en cada hombre el objetivo de una sociedad racional” (87), el aturdimiento en el que nos hemos autoencerrado, que proviene de la sobreexplotación de los recursos para garantizar la disponibilidad de artefactos suntuarios, nos ha limitado nuestra propia capacidad para hacernos dueños de nuestra vida. Esta carrera alocada en la que el que gana pierde, nos ha convertido en dueños y señores de cascarones vacíos, en los que hemos convertido nuestras organizaciones. Usándolas como herramientas de dominación, lo único que hemos conseguido es nuestra propia perdición, pues los cantos de sirena que atormentaron a Odiseo nos han conducido a odiar aquello que deberíamos amar, que es nuestra propia creación. El creador odia su creación porque mira en ella sus propios errores, su propia fealdad. ¿Seremos capaces de superar el mito?

## Bibliografía

- Capra, Fritjof, *Las conexiones ocultas*, Barcelona, Anagrama, 2003.
- Horkheimer, Max, *Teoría tradicional y teoría crítica*, Barcelona, Paidós Ibérica, 2000.
- Horkheimer, Max, y Theodor W. Adorno, *Dialéctica de la ilustración. Fragmentos filosóficos*, Madrid, Trotta, 3a. ed., 1998.
- Kiechel, Walter, “The Management Century”, en *Harvard Business Review SpotLight* No. 11, Boston, Harvard Business Publishing, 2012.
- Santos, Boaventura de Sousa, *Una epistemología del Sur: la reinención del conocimiento y la emancipación social*, México DF, CLACSO, 2009.
- Tenório, Fernando Guilherme, “A Modernidade e a Pós-modernidade Servidas Em Dois Jantares The Modernity and the Postmodernity Served in Two Dinners”, en *Cadernos EBAPE*, vol. 7, No. 3, Río de Janeiro, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas, 2009.