



## Una lectura sociológica de la gerencia

*Juan José Romero Salazar\**

---

### Resumen

Se abordan algunos rasgos del proceso de producción de conocimientos en el campo de la organización del trabajo y su relación con el contexto socio-histórico, lo cual ameritó la realización de una investigación documental para profundizar la comprensión de la gerencia como una disciplina de reciente aparición, que busca el manejo racional de la producción para alcanzar la calidad de los resultados. El enfoque del trabajo partió de una flexibilidad interpretativa de los teóricos más significativos en el estudio de la organización, y de una lectura epistemológica de las racionalidades productivas, para evidenciar la concurrencia de factores sociopolíticos en las prácticas directivas. Entre los objetivos de este artículo está describir como ha sido el dominio de la racionalidad instrumental en el campo de las organizaciones, y, por otra parte, plantear la necesidad de una ruptura epistemológica con el ejercicio hegemónico en la gerencia. Como resultado, se logró fundamentar el rechazo a la teleología productivista de la ortodoxia capitalista y proponer, por otra parte, el ejercicio de una gerencia concebida dentro de una racionalidad humanoproductiva, como una acción dotada de sentido que pueda llevar a la construcción de saberes que incluyen, además del conocimiento técnico - económico, los valores sociopolíticos.

**Palabras clave:** Racionalidad tecnoburocrática, racionalidad humanocrática, ruptura epistemológica.

\* Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG). Puerto Ordaz, Venezuela.  
Correo electrónico: juanjose-rs@cantv.net

## A Sociological Interpretation of Management

---

### **Abstract**

This article studies some characteristics of the knowledge production process in the labor organization field and their relation to the socio-historical context; the topic called for documentary research to deepen the understanding of management as a recently appeared discipline that seeks rational production management to achieve quality results. The study started with a flexible interpretation of the most significant theories in organizational studies and an epistemological approach to productive rationalities, to point out the concurrence of socio-political factors in directive practices. One of this article's objectives was to describe how instrumental rationality has dominated the organizational field, and on the other hand, to state the need for an epistemological rupture with hegemonic management. As a result, it was possible to establish bases for rejecting the productivist teleology of orthodox capitalism and proposing, on the other hand, a management practice conceived within a human-productive rationality as an action imbued with meaning that can lead to constructing knowledge that includes socio-political values in addition to technical-economic knowledge.

**Key words:** Techno-bureaucratic rationality, humanistic rationality, epistemological rupture.

### **Introducción**

La gerencia desde cualquier concepción teórica debe plantearse una búsqueda de la calidad, lo cual implica darle direccionalidad al proceso – producto que se cumple en las organizaciones. Además, la gerencia incluye el estudio de los aspectos técnicos y la dirección de los valores que guían la conducta humana en el campo del trabajo. Precisamente, a partir del manejo de la producción y la interpretación de los valores, surge un conocimiento gerencial, enmarcado en racionalidades que condicionan tanto la filosofía de gestión, como la dirección de la organización, y, además, la administración del proceso y los recursos.

La filosofía de gestión, parte de la cosmovisión de los actores del proceso productivo y los lleva a idear el prototipo y los fines de la organización. La filosofía se crea alrededor del deber ser, y lo que será el futuro de la organización.

La dirección de la organización, se realiza para alcanzar un dominio del liderazgo, mantener la unidad interna en torno al clima y la cultura organizacional.

La administración, corresponde al manejo operativo de la organización, del control y evaluación de la producción.

El contenido de este artículo está orientado hacia el análisis de la gerencia, que, dentro de la perspectiva epistemológica, intenta describir la praxis de los actores y la forma como estos construyen el conocimiento para manejar las organizaciones, lo cual conlleva a contextualizar la acción directiva en el plano de una diversidad de representaciones conductuales, que reflejan los intereses económicos, políticos y culturales.

La investigación epistemológica demuestra que la acción directiva ha tendido a polarizarse alrededor de dos racionalidades; una racionalidad instrumental y una racionalidad humana. Estas racionalidades condicionan la acción gerencial para responder a las exigencias de la macro estructura administrativa, en el manejo de la burocracia, en la formulación y ejecución de políticas, y, en la toma de decisiones. Esto revela que existen, por lo menos, dos formas diametralmente opuestas para que los gerentes respondan las demandas externas y manejen las ofertas de la organización. De tal manera que estas respuestas se identifican, por un lado, con la historia, la cultura, y la estructura jurídica de la organización. Y, por otro lado, con la posición ideológica de los directivos, que buscan el ejercicio del poder, para alcanzar un alto desempeño administrativo y controlar las relaciones de producción.

En este trabajo, se describe la racionalidad tecnoproductiva, como una expresión dominante de la acción gerencial del modelo capitalista ortodoxo. Luego se plantea la ruptura epistemológica con esa racionalidad tecnoproductiva. Y, finalmente, se describe la emergencia de una nueva racionalidad humanoproductiva.

## **1. El Dominio de la Racionalidad Tecnoburocrática en la Gerencia**

Los argumentos sobre los que se basa el Taylorismo, movimiento que surge alrededor de F.W. Taylor a principios del siglo XX, estuvieron orientados a legitimar un modelo productivo extremadamente especializado para alcanzar altos niveles de eficiencia en la industria. En ese contexto surge la llamada gestión científica, con pretensiones de crear una filosofía de la organización del trabajo, cuya matriz epistemológica está relacionada con el modelo de la burocracia (Weber, 1969). No obstante, la racionalidad burocrática de Weber se distingue de la racionalidad técnica

ca-económica porque la primera prioriza lo legal y en este sentido puede sacrificar técnicas que incrementan la eficiencia, mientras que la racionalidad técnico-económica busca mejores técnicas. Pero resulta que el sistema de control Weberiano opera sobre las relaciones laborales implicadas en el proceso productivo. Este es un sistema de control que establece una hegemonía en manos de la elite gerencial que coadyuva al fortalecimiento de la concepción tecnocrática en la organización. Esto revela la influencia, no declarada, del taylorismo en Weber. A pesar de que Weber se centró en la burocracia estatal, posteriormente ésta ha establecido un puente con la llamada racionalidad técnico-económica. La racionalidad técnico-económica toma fuerza a nivel estatal con el desarrollo de la llamada revolución científico técnica (RCT), porque más allá de de la tecnificación de los procesos administrativos, los técnicos influidos por la racionalidad economicista asumen el poder de decisión en las organizaciones.

Desde el taylorismo en las ciencias sociales se ha profundizado la orientación pragmática de la teoría de la organización, privilegiando el conocimiento técnico como el único capaz de lograr la eficiencia gerencial. En este sentido, se puede destacar: El análisis científico de la realización de las tareas, la medición del tiempo para la ejecución del trabajo, estimación del rendimiento, y la fijación de un sistema de remuneración establecido en base al rendimiento del obrero.

En realidad, lo que se ha dado en llamar tecnocracia, puede llegar a adquirir forma de gobierno, en el que dominan los especialistas del conocimiento técnico. De tal manera que el ejercicio del "poder de la técnica", está reservado a la dirección y control de la organización en manos exclusivas de las elites que disponen del "know how" y concentran el capital, para manejar al trabajador como un recurso de la producción, con lo cual practican una especie de productivismo instrumental de la fuerza de trabajo, que convertida en mercancía pasa a ser un activo económico de la empresa.

Esencialmente, está claro el dominio de una nueva racionalidad gerencial a la que se podría categorizar como tecnoburocrática, porque se concreta cuando la relación capital-trabajo se subsume en una especie de teleología, que establece que la finalidad del capital es comprar fuerza de trabajo y comprar técnicas que resulten clave para la producción.

Es por ello, que recientemente en la administración de personal se comenzó a hablar del carácter competitivo del trabajador, al cual se conceptualizó como "recurso humano". Ese carácter competitivo está relacionado con la inversión que se realiza para la adquisición de una fuerza de trabajo, que contribuya a la rentabilidad como cualquier otro recurso productivo. Esta lógica, inmanente a la ortodoxia de la producción capitalista, privilegia a una preparación gerencial inmersa en las necesidades del mercado de recursos

humanos, también llamado mercado de trabajo. Desde esta perspectiva, cuando se habla de capacitación, y se arguye la excelencia productiva y la satisfacción al cliente, en realidad de lo que se trata es de la adecuación del conocimiento técnico-operativo que requiere la fuerza de trabajo, por encima de la formación integral que requiere el trabajador, visto como un ser humano y no como una fuerza de trabajo.

La razón técnica que puso en boga el taylorismo para la dirección de la industria, sirvió para condicionar la preparación gerencial a la relación costo – beneficio, por ello resulta conveniente enfatizar que la objetivación de esa racionalidad se promovió desde comienzos del siglo XX con la llamada Escuela de la Administración Científica, que sirvió de base para un gran impulso de las grandes corporaciones que lograron consolidar su productividad, a través de una compleja división del trabajo e innovaciones tecnológicas, pero manteniendo un carácter deshumanizado del trabajo:

“...la expansión del taylorismo se explica por las necesidades internas del capitalismo en los países más avanzados llegados a su fase monopolista, en unas condiciones en las que la ampliación de los mercados hacía posible las grandes series, de modo que resultaba posible la introducción de máquinas-herramientas especializadas, cuya difusión masiva provocó el desarrollo numérico de los obreros especializados, todo lo cual colocaba los problemas de preparación y organización del trabajo en el centro de los problemas en el interior de las fabricas capitalistas” (García y Lucas, 2002: 118).

Dada la imposición de la razón técnica, al taylorismo se conoce a menudo como una corriente fundada en supuestos racionales – económicos, basados en: “una naturaleza hedonista en el hombre, según la cual éste actúa según su propio interés: el obrero trabaja, por ejemplo, por incentivos económicos. El supuesto en cuestión incluye la idea que los vínculos grupales, afectivos o emocionales, son irracionales y deben ser neutralizados, porque van en contra de la productividad” (Cazau, P :1993. “El obrero: ¿Hombre o Máquina?” Disponible en [http://elgaleon.hispavista.com/pcazau/artp-si\\_obrero.htm](http://elgaleon.hispavista.com/pcazau/artp-si_obrero.htm)).

Esta naturaleza hedonista, que le atribuye Cazau al Taylorismo se refiere al carácter individualista que este enfoque propicia en el trabajador. La conducta hedonista conlleva una especie de egoísmo que se fomenta para evitar las relaciones de solidaridad, y en su lugar promueve el placer individual centrándolo en la adquisición de beneficios económicos.

Este enfoque operativo, comúnmente conocido como fordismo, por la participación de Taylor en la industria automotriz, de Henry Ford en los Estados Unidos de Norteamérica persigue la eficacia de la fuerza de trabajo en términos de tiempo y volumen de la producción, es decir de su rendimiento económico.

De tal manera, los trabajadores son considerados básicamente como “piezas de una maquinaria”, y como tal deben competir entre ellos mismos para aumentar la productividad.

Otro de los clásicos de la administración, que ha influido en la objetivación de la concepción tecnocrática es Henry Fayol, quien incorporó el llamado análisis comprensivo, el cual en realidad sigue la misma línea instrumental del Taylorismo, pero conlleva a una interpretación más compleja de la organización, para tratar de darle a ésta un contenido social, a través del estudio de los principios de la administración científica, específicamente los siguientes: División del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés particular por el general, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de cuerpo.

Sin embargo, estos principios quedan limitados dentro de funciones estrictamente técnicas que Fayol define para la gerencia, a saber; comercial, técnica, financiera, contable, seguridad y administrativa, las cuales deben ser aplicadas sistemáticamente por la alta dirección en la empresa, convirtiéndose entonces estas funciones básicas en una especie de camisa de fuerza para la acción humana, lo cual le resta el sentido social a los principios esbozados anteriormente.

Se considera que a pesar de que el esfuerzo intelectual de Taylor y Fayol, tuvo un impacto determinante en la génesis de la administración científica, sus aportes se corresponden con una visión extremadamente operativa de la organización, donde prevalece su carácter técnico, por encima de su carácter humano, ya que ellos respondieron a un contexto histórico, signado por enormes exigencias económicas para la modernización de la gran industria. Se puede decir que la preocupación de ambos se centró en una estructuración de la empresa, tomando muy en cuenta el papel que el directivo debe jugar en el control del trabajo, para lograr la eficiencia de la organización.

No obstante, así como se les reconoce el aporte a nivel de la sistematización del proceso productivo, también se ha señalado que este planteamiento presenta una limitación, en la medida que no profundiza el carácter social del proceso, porque no valora el factor humano en toda su dimensión. De ésta manera, con Taylor y Fayol la llamada administración científica se convirtió en una especie de racionalismo tecnoproductivo que opera para mover al obrero a producir más, al igual que se espera de cualquier maquinaria, que “trabaja sólo por dinero”. El sustrato de la administración Taylorista corresponde a una lógica eficientista, con la clara intención de soslayar:

- La promoción de valores humanos en el ambiente laboral
- La participación autogestionaria del trabajador.

- La distribución social de las utilidades.
- La interrelación solidaria de las empresas con las necesidades del trabajador.

No obstante el sesgo economicista de la administración basada en el Taylorismo, hay que destacar la vigencia histórica que mantiene en la actual nomenclatura del lenguaje empresarial, donde el hombre aparece como un **activo económico**. Un ejemplo lo encontramos en Jac Fitz-Eng, quien describe al trabajador, como el recurso que agrega mayor valor a la producción:

“Desde el punto de vista operativo, la GVH (gestión del valor humano) asume que la finalidad de la función de recursos humanos es añadir valor a los empleados y a las empresas mediante la aplicación de prácticas técnicas, interpersonales, profesionales y de gestión en las áreas de contacto humanas y empresariales” (Fitz-Eng, 1996: 22).

Al ahondar el análisis epistemológico del discurso de la GVH, se ratifica que el tecnocratismo empresarial está emparentado con la teoría de la burocracia Weberiana, donde la gerencia se objetiva como una élite con los siguientes atributos; alto grado de especialización, división del trabajo claramente establecida, estructura jerárquica de la autoridad, cuerpo normativo para gobernar a la organización, capacidad y conocimientos técnicos. De acuerdo con esta concepción, la dirección empresarial es ejercida por “los gerentes”, que se estructuran como grupo de poder y determinan el comportamiento del colectivo de trabajadores. De allí que dentro de esta lectura epistemológica del término “gerente” resulta obligado destacar ese vínculo de la administración científica con la teoría de la burocracia, básicamente cuando ésta es considerada un **“Tipo Ideal”**.

Aunque Weber los considera como construcciones hipotéticas, los tipos ideales se encarnan a partir de la realidad observable, como en el caso de la gerencia, que es el resultado de una interrelación de la conducta de los gerentes considerados como individuos y de las empresas consideradas como instituciones: “Desde el punto de vista técnico, la burocracia es capaz de alcanzar el más alto grado de eficacia y es, en este sentido, formalmente, el más racional de los medios de ejercer autoridad sobre los seres humanos. Es superior a cualquier otra forma en precisión, en estabilidad, en rigor de su disciplina y en su fiabilidad. Esto hace posible un grado de cálculo de los resultados particularmente alto para los jefes de la organización, y para aquellos que actúan en relación con ella. Es, finalmente, superior en eficacia intensiva y en alcance de sus operaciones, y es capaz, formalmente, de ser aplicada a toda clase de tareas administrativas” (Weber, 1977: 223).

La incorporación de los atributos de la élite para dirigir la organización está claramente asociada al mantenimiento de la calidad técnica para lograr la rentabilidad, en una relación de causalidad que conlleva a definir los medios adecuados para lograr los fines de la empresa: "La racionalización burocrática revoluciona con medios técnicos, en principio, como cualquier otra reorganización económica, "desde fuera": primero cambia los órdenes sociales y materiales, y, a través de ellos, las personas, cambiando las condiciones de adaptación y quizá las oportunidades de adaptación a través de una determinación racional de medios y fines" (Weber, citado por Lucas y García, 2002:111).

El modelo de la burocracia incorpora, además un sistema de autoridad para controlar a los miembros de la organización, a través de "normas imparciales", que considera aceptadas como una especie de sistema de valores "legal-racional". Ese modo de explicación de la realidad empresarial, corresponde a una visión teleológica, dominante en los países de alto desarrollo capitalista y su rigidez interpretativa conduce a una visión etnocéntrica. Por ello, el sociólogo norteamericano, Robert Merton (1975), reinterpretando el fenómeno de la burocracia, admite que la rigidez del sistema normativo y de control propuesto por Max Weber, puede conducir a desequilibrios inesperados, cuando las normas no se adaptan a las nuevas situaciones y los medios no satisfacen la búsqueda de los fines. En consecuencia plantea las posibles desviaciones de la élite, cuando el grupo que se asume como tal no contextualiza el sistema normativo y lo vuelve inflexible.

Posteriormente, Michael Crozier (1964), profundiza las advertencias de Merton, acerca de la tendencia a la ineficacia del enfoque burocrático, cuando no se logra el control social, porque no se posee un dominio de las normas, o por la rigidez de la organización para regular lo que ocurre en los "estratos inferiores".

La capacidad de mando y control es fundamental para la elite, porque ésta tiene que mantener a la vez, la capacidad de respuesta en términos sociales. Esto conlleva que la función directiva se concentre en una perspectiva del control que se identifica con la noción "autoridad legal-racional", a través de la idea del consenso de las normas y los valores, colocados por encima de los distintos intereses que representan los actores en la realidad concreta de la organización.

En el entronque de la matriz weberiana resultan relevantes los aportes de Merton para las ciencias sociales, proponiendo un enfoque pragmático que apunta a racionalizar la gerencia para el control de las organizaciones, pero a través de un dominio "inteligente y consensual" por parte de las elites. Esto es lo que ha permitido fortalecer el elitismo en la formación del "manager empresarial", través de los siguientes factores:

- La posición que ocupan los gerentes en los estratos superiores de la estructura de clases de la sociedad.
- El papel de elite que le corresponde a los gerentes en el mercado laboral.
- La división del trabajo que coloca a los gerentes en los niveles estratégicos de las organizaciones.
- La independencia relativa de los gerentes en el ejercicio de su trabajo.
- El nivel jerárquico, que ocupan los gerentes en la esfera de las capas dominantes de la estructura sociopolítica,
- El dominio que ejercen los gerentes sobre las funciones de producción, acumulación y distribución del capital.

La imposición de estos factores de la burocracia Weberiana, tiene como finalidad sostener una **racionalidad** que se encarna en la acción administrativa de la gran empresa, incluyendo algunas instituciones del Estado donde impera una escala de valores y un liderazgo cuya función principal consiste en la estructuración y fortalecimiento de una elite empresarial con una división del trabajo pensada e impuesta para mantener el control estratégico.

Esta es la razón por la cual la creciente diversificación del aparato productivo ha conllevado a una gran especialización de los puestos gerenciales, que se acompaña de un complejo sistema de jerarquía, objeto de estudio de la llamada teoría de la organización.

## 2. Ruptura con la Racionalidad Tecnoburocrática

La discusión acerca de la superación de la racionalidad tecnoburocrática, para abrirle camino a una nueva racionalidad, donde "**el poder de la técnica y el dominio de las elites**" sean sustituidos por "**el poder del conocimiento y el dominio del colectivo**", plantea una ruptura epistemológica para que emerja una racionalidad humana, que desde una perspectiva totalizadora, resultaría del interés de una diversidad de disciplinas sociales; la economía, la sociología, la antropología, la psicología, el derecho, la historia, entre otras.

Como antecedente para la búsqueda de esta nueva racionalidad, inicialmente está la llamada Escuela de las Relaciones Humanas, aun cuando ésta no logra romper con la racionalidad tecnoburocrática, ya que continúa persiguiendo los objetivos eficientistas de la organización, las técnicas para lograr mayor productividad a partir de la manipulación de la condición humana del trabajador. Esta Escuela sigue priorizando los requerimientos del capital, convirtiendo las relaciones humanas en un arma ideológica de la gran

empresa. Su máximo exponente Elton Mayo, delineó el enfoque de la conducta humana en la administración, con el que buscó el éxito organizativo, a través de las variables sociales, afectivas y espirituales que intervienen en la producción.

El gran “descubrimiento” de las investigaciones realizadas por Mayo, en la empresa Western Electric en Hawthorne, Chicago, entre 1924 y 1927, permite ir más allá de los supuestos Tayloristas, referentes al carácter mecanicista del trabajo del hombre, según lo cual éste sólo puede medirse científicamente en función de la cantidad de su rendimiento. En dirección contraria a Taylor, Mayo estudió al trabajador en relación con su entorno, en un ambiente de libertad, donde no estuviese limitado por las normas rígidas. Además incorporó al factor humano como el elemento cualitativo de la producción, para que el gerente actúe concientemente y asuma su papel de activador de la calidad del trabajo y el mantenimiento de las relaciones interpersonales.

Con el movimiento de las Relaciones Humanas comienza una nueva interpretación del vínculo de las personas con la empresa. Esta relación, de las personas con la empresa se viene a profundizar en la Escuela Humanista de la psicología fundada por Abraham Maslow (1991), quien realizó sus investigaciones del comportamiento humano, entre 1939 y 1943, basado en el análisis de las causas que mueven a las personas a trabajar.

Su obra “Motivación y Personalidad” demuestra un conocimiento profundo de las necesidades humanas al establecer el concepto de jerarquía, a través del cual explica la organización estructural de estas necesidades, en forma de pirámide de acuerdo a una composición genética de las personas, donde las necesidades básicas y las menos prioritarias se distribuyen en forma piramidal. Desde su aparición, el concepto de jerarquía de necesidades, tiene un gran impacto en las organizaciones, ya que de manera permanente constituye una guía para la dirección empresarial. Aun cuando la dirección siempre busca la rentabilidad económica, ahora esta búsqueda se puede realizar, a través de la satisfacción de las necesidades que se establecen entre la organización y la gente.

Por su parte, a partir de la década de 1960, Douglas Mc Gregor (1969), plantea que la dirección de la gente es el componente principal de la gerencia para mejorar el cumplimiento de las responsabilidades y para ubicar el trabajo como la actividad más natural del hombre.

En “El Aspecto Humano de las Organizaciones”, examinó el comportamiento de los individuos en el trabajo, para luego formular dos modelos que él llama la teoría X, (enfoque autocrático acerca de las relaciones interpersonales en la empresa), y la teoría Y, (enfoque humanístico, acerca de la solidaridad en el trabajo). Estas teorías constituyen dos maneras excluyentes de

entender el comportamiento humano, por parte de la gerencia, que tiene la finalidad de motivar a los trabajadores para obtener una alta productividad.

Según la teoría X, el hombre tiene aversión hacia el trabajo y trata de evitarlo. Por tal razón, la gente en la empresa debe ser controlada, y hasta amenazada con castigos para garantizar el cumplimiento de sus responsabilidades laborales, por lo que prefiere ser dirigido represivamente por los gerentes. Por otra parte, según la teoría Y, los directivos consideran que los empleados están concientes de que su trabajo es una fuente de satisfacción y lo realizan para lograr los mejores resultados en la empresa, por lo cual no necesitan ser coaccionados por la fuerza o amenazados para cumplir los objetivos de la empresa, siempre y cuando se les recompense su ego.

En general las propuestas de Mayo, Maslow y McGregor, no logran superar la concepción economicista de la organización, pero incorporan un interés creciente hacia el conocimiento del proceso productivo y sus actores, lo cual sirve para replantear el tema del factor humano en el trabajo, descubriéndole su carácter ideológico.

Una consideración especial, para la racionalidad humanista, merece el aporte de Ludwing Von Bertalanffy (1976). Aunque su enfoque sistémico no se puede incorporar mecánicamente dentro de la administración, ya que proviene de la biología, si se le debe reconocer como una herramienta para integrar los aspectos técnicos con los aspectos humanos del entorno laboral.

Bertalanffy, en los años 50 del siglo pasado, definió al sistema como un todo unido y organizado internamente, integrado por partes componentes o subsistemas interdependientes con límites en el ambiente. El concepto de sistema abarca el amplio espectro del mundo natural y la organización social, por ello surge la idea de definir a la organización productiva como un sistema, que se explica con algunos conceptos claves como:

El concepto de homeostasis, que se refiere a la facultad de la regulación, que implica mantener la capacidad para la supervivencia o viabilidad, es decir mantener constantes los factores de equilibrio para que en la organización no se genere caos con los cambios externos. En realidad es en el enfoque cibernético donde se incorpora la homeostasis como una noción de equilibrio, entendida como la capacidad de los sistemas para mantener su funcionamiento desde las entradas hasta las salidas.

El concepto de retroalimentación, que es el llamado *feedback* necesario para obtener información proveniente del medio y propiciar el auto análisis.

El concepto de recursividad, que alude a la integración diversa que todo sistema viable tiene dentro de si, con otros sistemas llamados subsistemas.

El concepto de sinergia, que se refiere a la fuerza interna que impulsa el desarrollo de un sistema integrando los subsistemas, no como una simple suma de sus partes, sino a través de una interrelación compleja.

El concepto de entropía, que, en el enfoque cibernético, es la categoría de la desorganización o anarquía que puede impedir el funcionamiento del organismo como sistema viable.

La aplicación de este carácter sistémico de la organización se aproxima a lo que se podría considerar un **paradigma humanoproductivo**, para el ejercicio de una nueva dirección empresarial donde se integran tres subsistemas, a saber: **Subsistema Técnico-Operativo, Subsistema Administrativo-Gerencial y Subsistema Humano-Social**. En estos Subsistemas confluyen los aspectos técnicos del funcionamiento de la gente en el proceso-producto, al lado de las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno. Dentro de esta línea se pueden mencionar los aportes que Walde-mar De Gregori realiza al enfoque sistémico con el ciclo cibernético de transformación, en los siguientes términos:

“El ciclo cibernético de transformación (CCT) es una propuesta nueva para el uso integrado del capital/potencial mental en educación, espiritualidad, política, consultoría y administración para la ecosobrevivencia autosustentable. Con eso se quiere superar la segregación entre ciencia, emoción y trabajo (...) En la esfera de la administración y gestión se pretende derribar el estereotipo de que la gestión es una función técnica, casi matemática (...) Objetivos como lucro, satisfacción de los diferentes públicos, sobrevivencia, dominio del mercado, poder de control, ya no son suficientes” (De Gregori, 2002: 11).

El enfoque de la cibernética social, que maneja De Gregori, aporta a la organización una metodología dinámica para realizar un ejercicio creativo, integrador y trascendente, con indicadores de calidad técnica y equidad social, todo lo cual contribuye a humanizar la acción gerencial.

Los aportes de Bertalanffy y De Gregori, tienen un sentido constructivo para el enfoque humanista, pero también constituyen una gran contribución, para la consistencia epistemológica de este enfoque y para la crítica al modelo tecnoburocrático, los planteamientos de Wright Mills (1957).

Mills, al estudiar el carácter elitista de la sociedad norteamericana, presenta elementos que permiten entender el asunto del poder de la elite. A pesar de que ésta aparece como la expresión de una racionalidad, a la que se le atribuye la función de administrar óptimamente los recursos y dirigir al trabajador, su verdadera finalidad es consolidar a los grupos que se perpetúan en la cumbre de las organizaciones políticas, económicas y militares, para esta-

blecer la división jerarquizada del trabajo y colocar a la organización a favor de sus intereses sociopolíticos.

Gracias a la crítica de Mills, al modelo elitista, es posible repensar la gerencia para que tome un giro significativo hacia la sociología política, y, desde esa disciplina, evidenciar que cuando la elite dirige la producción lo hace principalmente para lograr una eficiencia limitada a la acumulación de capital. Esto llevaría a aceptar que en las grandes empresas mercantiles la gerencia no prioriza la calidad de vida del trabajador, pues ante todo en ellas subyace una relación deshumanizada, que facilita el control que la elite ejerce para subordinar a los trabajadores a sus intereses. Este ejercicio del poder de la elite se realiza a través de una manipulación ideológica para reforzar los mecanismos de alienación, concebidos para lograr el apartamiento del trabajador de lo que produce en la empresa, y reducirle lo más que se pueda la remuneración.

Profundizando la perspectiva de Mills, se podría advertir su distanciamiento con el modelo de la burocracia Weberiana, en el sentido de que ésta no reconoce como tal el carácter ideológico del poder ejercido por la elite. Weber sustituye este carácter ideológico por la tesis de neutralidad valorativa, que coloca por encima de los intereses opuestos, entre la elite y el trabajador, a través del sistema racional – legal.

Es decir, que dentro de la lógica de la neutralidad valorativa, la gerencia se convierte en una entidad autónoma, desprovista de condicionamientos sociales. Por esta razón, el enfoque tecnoburocrático soslaya el carácter epistemológico de la dirección, restringiéndola a sus aspectos instrumentales, para fortalecer la estructura de poder hegemónico de la elite, que se conforma como una clase dominante, donde convergen los distintos gerentes que controlan la producción de las grandes empresas, a la vez que inciden en el aparato del Estado para fundamentar el ejercicio del poder político (Poulantzas, 1970).

Para sustituir el poder de las elites, e ir más allá del concepto de rentabilidad limitado a sus beneficios económicos, resulta obligante la instauración de una racionalidad humanista para superar el carácter utilitario y operativo de la racionalidad tecnoburocrática. Esta racionalidad tecnoburocrática no toma en cuenta los componentes del compromiso sociocultural y la preparación axiológica, que resulta indispensable y permite una apropiación científica de los valores, ya que la axiología como ciencia que estudia los valores, resulta un factor clave para el desarrollo de los cuadros directivos.

Hay que reconocer que la racionalidad humanista no ha tenido el impacto que debería tener en la dirección empresarial, dado el carácter hegemónico del liderazgo tecnocrático, que privilegia la dinámica mercantil de la organización. No es casual que el mayor volumen de literatura gerencial especializada se ha producido para mantener un prototipo contrario al paradigma humanista, cuyos postulados están en abierta contradicción con elitismo tecnocrático.

La principal característica que hay que destacar en la concepción humanista es el enfoque multidisciplinario y holístico, para superar el pragmatismo gerencial, e insistir en el carácter social del proceso de producción, para ir más allá del eficientismo, limitado a la optimización del tiempo y al volumen de la producción. Otra premisa básica es la idea del trabajador como un ser conciente, identificado con una racionalidad que trasciende la idea del hombre como una fuerza de trabajo que se asocia exclusivamente al carácter técnico de la producción. Por ello, en la corriente humanista, hay que considerar al trabajador, más que como un activo o un recurso de la producción, como el creador del proceso-producto, capaz de lograr una permanente perfectibilidad y con ella la elevación de la calidad de vida, dándole una orientación social a la técnica.

Esto indica que el tema del uso de la técnica ocupa un lugar importante en la perspectiva humanista de la gerencia, el problema aquí radica en superar la concepción economicista de la técnica, anteriormente aludido, y sustituirla por una concepción humanista, donde ésta aparece como un instrumento para la satisfacción de las necesidades del trabajador y las demandas sociales.

La ruptura epistemológica con la racionalidad tecnoproductiva se plantea como una transición multilineal, con diversas transformaciones, entre las que destacan:

**Primera Transformación en la orientación de la gerencia:**

- De una orientación pragmática de la dirección, pasar a una orientación dialéctica de la dirección.

**Segunda Transformación en la acción del gerente:**

- De una acción individualista del gerente, para buscar el éxito inmediato, pasar a una acción colectiva del gerente, para obtener el éxito estratégico.

**Tercera Transformación en la finalidad de la gerencia:**

- De la finalidad de la gerencia basada en la rentabilidad económica, de la teleología productivista, pasar a una finalidad basada en calidad de vida, para el logro de la realización humana.

**Cuarta Transformación en la idea del trabajador:**

- De una idea del trabajador como recurso humano (activo de la producción), pasar a una idea del trabajador como ser humano (sujeto del proceso productivo).

**Quinta Transformación en la racionalidad de la gerencia:**

- De una racionalidad tecnoproductiva, pasar a una racionalidad humanoproductiva.

**Sexta Transformación en la dirección de la organización:**

- De la promoción del elitismo, pasar a la promoción del colectivismo.

**3. La Emergencia de una racionalidad humanoprodutiva**

La emergencia de una racionalidad humanoprodutiva requiere de una epistemología para la producción de conocimientos que sirvan para desplegar una gerencia basada en la acción humana, tal como lo postula la hermenéutica para la superación de esa visión operativa e instrumental, que dentro de la ortodoxia del modelo capitalista ha mantenido la elite tecnocrática en el aparato del Estado. Ello ocurre porque la lógica del capital, entraña una teleología productivista que se aparta del ser humano, y en ese marco el trabajo se ubica como un asunto individual y privado, cuya orientación recae en manos de quien posee el capital, y le asigna un carácter competitivo al trabajo, relacionándolo con el retorno de la inversión que se realiza para su adecuación a las demandas del mercado.

Por lo tanto la acción gerencial, en la lógica de la ortodoxia capitalista, tiende a concentrarse en la capacitación técnica permanente de la fuerza de trabajo, como factor clave para la adecuación del trabajador a nuevas tecnologías que permiten aumentar la producción y por consiguiente la acumulación de capital, que constituye el fin último de ese modelo tecnoprodutivo. Esta es la razón por la cual la ortodoxia capitalista soslaya la formación de valores y actitudes relacionadas con la participación autogestionaria del trabajador y la distribución social de las utilidades, condición *sine qua non* para el mejoramiento de la producción y la interrelación coherente de las empresas con las necesidades del trabajador.

La contradicción capital – trabajo es el elemento clave, que les sirve de referente a los ideólogos de la ortodoxia capitalista, y los ha llevado a considerar al trabajador como uno de los recursos productivos que mayor valor agrega a la producción, tal como ya se ha señalado citando a Jac Fitz-Eng (1996). En estas condiciones el trabajo del hombre pierde su contenido y se deshumaniza, para transformarse en un activo económico que debe ser aprovechado al máximo para agregar valor a la producción. En realidad esta deshumanización lo es también de la gestión empresarial y se profundiza en el esquema del actual proceso de globalización donde se desarrolla una visión corporativa y expansionista de emporios transnacionales que imponen una estandarización de los procesos y estructuras gerenciales. Este expansionismo corporativo, en la mayoría de los países ha llevado a la alienación de la cultura organizacional, que resulta incompatible con una perspectiva humana de la gerencia.

Una respuesta a la racionalidad tecnoproductiva sólo es posible; "en la medida que se pueda contextualizar el análisis epistemológico de la acción humana, en la práctica concreta del gerente público, comprometido con el cambio cualitativo que privilegie la formación política y la conciencia social" (Romero, 2005:2).

La acción humana como opción epistemológica, tiene entre sus antecedentes la teoría crítica de Habermas (1970), la cual implicó la irrupción de un nuevo paradigma humano, para hacer coherente e indisoluble la relación del hombre con la ciencia, para participar concientemente en el trabajo. En este sentido, la tesis Habermarsiana, analizada por McCarthy (1978), acerca de la producción de conocimientos, apunta a la superación del tecnocratism empresarial, al concebir que el conocimiento legítimo sólo puede surgir de un diálogo abierto e ininterrumpido. Por lo que se cuestiona la idea de la ciencia neutral y apolítica, desprovista de condicionamiento social, separada de los hechos y sin ninguna identificación con los valores. Esta neutralidad resulta insostenible por cuanto la verdad está sujeta a lo político, que incluye la libre comunicación y el intercambio de ideas.

La preeminencia del factor humano pasa a ser el centro de la hermenéutica, considerada como teoría y método de la interpretación de la acción humana dotada de sentido. Toda acción humana está comprendida en una totalidad histórico – social, donde el ser humano produce conocimientos y reconstruye su realidad, a partir de la posición particular, la cual resulta del producto de múltiples simbologías y determinaciones ideológicas. Consecuentemente, toda acción humana requiere de un empalme con la matriz epistemológica que contiene lo ético, lo científico y lo social.

Mannheim (1966), en su crítica al positivismo, reafirma que toda acción humana, como por ejemplo la denominada gerencia, se considera causada por "estructuras sociales de diversos tipos".

Cuando se plantea la gerencia en los términos hermenéuticos de la acción humana, caemos en la difícil tarea de la superación de los obstáculos epistemológicos que plantea Bachelard (1972), ya que estos obstáculos impiden que nos apropiemos del verdadero espíritu crítico. Este espíritu crítico se hace más necesario ante la convicción del pragmatismo que ha dominado la gestión empresarial, imponiendo modelos operativos que limitan la gerencia a una teleología productivista. Esta teleología atribuye a la gerencia una finalidad preestablecida, para resolver los problemas de la producción relativos a la obtención de ganancias, por lo tanto, no llega a plantearse el proceso de trabajo dentro de una visión social de beneficios compartidos, ni tampoco la dirección colectiva de la empresa, porque, como ya se señaló, la función de la dirección está fuertemente determinada por la contradicción capital – trabajo.

En un sentido opuesto a la teleología productivista, desde la teoría de la acción humana, se puede sostener el carácter social de la gerencia, a partir de la racionalidad humanoproductiva. Esto es posible con el fortalecimiento de la estructura educativa para el diseño de un proyecto científico nacional (Varsavsky, 1969), que entre sus prioridades debe contemplar:

- Desempeño creativo y eficiente para mejorar la relación de la gerencia con la sociedad.
- Formación y reconversión profesional permanente.
- Convivencia comunitaria, a través de un lenguaje, para el diálogo y la reflexión, donde impere la argumentación, la negociación, el consenso y la integración en función del colectivo.
- Comunicación espiritual que articule la práctica con la teoría y que permita que de la palabra siempre se pase a la acción.
- Conocimiento científico – tecnológico como componentes de la redención social.
- Inteligencia artificial para integrar al hombre con la técnica en función de la calidad de vida.
- Formación para la vida que proyecte los valores de la solidaridad.

Esto conlleva a facilitar las alianzas entre los sectores productivos y las universidades, desde donde debe surgir un nuevo proceso de formación, que incorpore, al lado de las habilidades técnicas, los valores espirituales, para enfrentar los retos de la actual mundialización dominada por la lógica expansionista y hegemónica.

La racionalidad humanoproductiva se nutre de los principios de la justicia social y la equidad económica, para avanzar en cuestiones fundamentales, como son: el rigor científico y el compromiso social.

En general, en la perspectiva de la racionalidad humanoproductiva la gerencia asume un carácter dialéctico, que conlleva a reconocer tendencias y contradicciones, pero a la vez promueve la conciencia colectiva hacia el sentido de pertenencia en la organización, el compromiso con lo público y la elevación de la autoestima de los gerentes. Se busca que la gente que convive en la organización desarrolle un trabajo en equipo, genere una visión compartida y asuma una responsabilidad personal. Este carácter dialéctico se puede soportar en tres principios básicos, a saber:

- **La diversidad:** mediante la cual se reconoce la coexistencia de las distintas posiciones y valores que intervienen en la gerencia y condicionan los procesos productivos.

- **La corresponsabilidad:** relacionada con la conducta proactiva y holística de los componentes del proceso gerencial, y la autogestión de sus miembros.
- **La integración:** que alude a la promoción de la unidad interna de la organización y al impulso motivador que resulta imprescindible para mantener la relación coherente entre todos los niveles de la organización.

Con la aplicación de estos principios se busca lograr la sensibilidad, la confianza y la flexibilidad de los gerentes para que conviertan la gestión técnico – administrativa en un conocimiento de dominio colectivo. Es decir, la emergencia de la racionalidad humanoprodutiva, con estos principios, busca la realización de los trabajadores, para alcanzar la calidad de vida y el impacto positivo en el entorno. Pues se trata de la irrupción de un nuevo paradigma humano, para darle verdadero sentido a la relación del hombre con la empresa.

### **Conclusiones**

La lectura sociológica de la gerencia, aquí expuesta, permite concluir que las causas de la alineación de los gerentes en dos racionalidades polarizadas, proviene de dos concepciones antagónicas; por un lado, la concepción tecnocrática, cuya razón es instrumental, porque se centra en la técnica y el capital, y, por otra parte, la concepción humanista que en términos hermenéuticos basa su razón en la acción directiva dotada de sentido espiritual.

La principal certidumbre, que proviene de la investigación documental y los procesos de consultoría del autor de este artículo, es que la gerencia va más allá de la administración de los recursos materiales, pues trata básicamente del estudio del trabajo humano, de las relaciones laborales y el impacto de las organizaciones en el entorno sociocultural y el medio físico de la naturaleza. Dicho en otras palabras, establece una relación indisoluble entre aspectos de la gestión humana y la administración de la organización.

Desde una perspectiva epistemológica se logró sustentar que los diferentes métodos, procedimientos y actividades, que sirven para dirigir la producción se despliegan en los distintos sistemas humanos y en las estructuras sociales, lo cual llevó a interpretar la emergencia de la racionalidad humanoprodutiva, y describir los rasgos esenciales de los procesos - productos, en el ámbito de una formación económico - social concreta, donde la acción directiva se considera un hecho social, histórico y político.

## Referencias Bibliográficas

- BACHELARD, G. (1972). **La formación del espíritu científico**. Buenos Aires. Siglo veintiuno Editores, s.a.
- CAZAU, Pablo (1993). **El Obrero: ¿Hombre o Máquina?**. Disponible en: [http://elga-leon.hispavista.com/pcazau/artpsi\\_oubrero.htm](http://elga-leon.hispavista.com/pcazau/artpsi_oubrero.htm)
- CROZIER, Michel (1964). **The Bureoucratic Phenomenon**. Londres Edit Tavistock.
- DE GREGORI, Waldemar (2002). **Capital Intelectual**. Bogota. Editorial Mc Graw Hill.
- FITZ-ENG, Jac (1990). **El valor añadido por la dirección de recurso humanos**. España, Ediciones Deusto, S.A.
- GARCÍA, P. y LUCAS, A. (2002). **Sociología de las Organizaciones**. Madrid. Editorial Mc Graw Hill.
- HABERMAS, J. (1975). **Conocimiento e interés**. Madrid. Editorial Taurus.
- (1967). **Teoría y praxis**. Buenos Aires. Editorial Sur.
- KLIKSBERG, B. CROZIER, M. y otros (1979). **Cuestionando en Administración**. Buenos Aires. Editorial Piados.
- KLIKSBERG, Bernardo (2002). **Una Nueva Gerencia Pública para la Modernización del Estado y Afrontar los Desafíos de la Integración**. Disponible en: <http://www.cefir.org.uy/docs/dto1/11klicksb.htm>
- MANNHEIM, Karl (1966). **Ideología y Utopía**. Madrid. Editorial Aguilar.
- MCCARTHY, T. (1978). **La teoría crítica de Jurgen Habermas**. Madrid, Editorial Tecnos.
- MCGREGOR, Douglas (1969). **El Lado Humano de las Organizaciones**. México. Editorial Diaria.
- MASLOW, Abraham (1991). **La Personalidad Creadora**. Barcelona, Editorial Kairós.
- MERTON, Robert (1975). **Teoría y Estructuras sociales**. México, Fondo de Cultura Económica.
- MILLS, Wright (1957). **La elite del poder**, México, Editorial Fondo de Cultura Económica.
- POULANTZAS, Nicos (1970). **Poder político y clases sociales en el estado capitalista**. Madrid. Siglo XXI (1970)
- ROMERO, Juan José (2005). La Gerencia desde una perspectiva humana. Puerto Ordaz. Revista **Copérnico**. N° 2.
- VARSAVSKY, Oscar (1975). **Ciencia Política y Cientificismo**. Buenos Aires. Centro Editor de América.
- VON BERTALNFFY, Ludwig (1976). **Perspectivas en la Teoría de Sistemas**. Madrid. Editorial Alianza Universitaria.
- WEBER, Max (1969). **Gerencia del Desempeño**. Colombia, Editorial McGraw Hill.
- WEBER, Max (1977). **Economía y Sociedad**. México. Editorial, Fondo de Cultura Económica.