

# ¿Hacia un nuevo sentido de la gerencia?

Contreras, José J.\*  
Crespo, Miguel Francisco\*\*

## Resumen

El **objetivo** del presente artículo es evaluar la pertinencia *lógica e histórica* de la gerencia en el presente. Dicha evaluación se realiza en dos niveles con la siguiente **metodología** -basada en los principios epistemológicos de la Sistemología Interpretativa. En el primer nivel (*lógico*) se pregunta por la legitimidad de la capacidad de la función gerencial para predecir el comportamiento humano, la cual se supone fundamental para el logro de los llamados objetivos organizacionales, a la luz del contexto ofrecido por el trabajo de Alasdair MacIntyre. En el segundo nivel (*histórico*) la indagación se realiza en torno a las condiciones históricas de posibilidad que dieron lugar a la gerencia, en ánimos de des-velar la pertinencia de la función gerencial en el presente. La gerencia es pensada a través de los contextos históricos de la *Modernidad Ilustrada* y la *Postmodernidad*, de tal manera que aparezca el sentido que ésta tiene en el presente. La revisión de ambos niveles muestra como **resultado** el sin-sentido en el que la gerencia se manifiesta en el presente, dando lugar a la pregunta por su sentido. La **conclusión** gira en torno a la reflexión sobre la posibilidad de un nuevo sentido para la gerencia, que responda a la problemática del presente.

**Palabras clave:** Gerencia, sentido de la gerencia, predictibilidad.

## ¿Towards a New Sense of Management?

### Abstract

The objective of this article is to evaluate the logical and historical pertinence of management in the present. The evaluation is carried out on two levels with the following methodology based on epistemological principles of interpretive system logic. On the first level (logic) the legitimacy of the capacity management function is questioned in order to predict human behavior, which is supposed to be

Recibido: 05-06-28. Aceptado: 05-09-29

\* Cursante del Doctorado en Ciencias Aplicadas Mención Sistemología Interpretativa de la Universidad de los Andes. E- mail: joaquin@ula.ve

\*\* Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma de la Laguna (UAL), Torreón, México. Cursante del Doctorado en Ciencias Aplicadas Mención Sistemología Interpretativa de la Universidad de los Andes (ULA). E-mail: migcrespo@hotmail.com

fundamental in the achievement of organizational objectives, according to the information offered by Alisdair MacIntyre. On the second level (historical) the research is oriented towards determining the historical conditions which brought about present management, in order to determine the pertinence of the management function in the present. Management is reasoned through the historical contexts of illustrated modernity and post-modernity, in such a way as to give sense to the present day situation. The review of both of these levels results in the obvious lack of logic in the present process and questions its logical sense. The conclusion centers around a reflection on the possibility of a new managerial sense that responds to the present day situation.

**Key words:** Management, managerial sense or logic, predictability.

## 1. Introducción

En el presente es cada vez mayor el clamor por dejar en manos de los gerentes toda actividad que involucre a una colectividad. Tal aspiración está basada en el supuesto de que son estos personajes, los gerentes, los expertos que pueden garantizar la eficiencia organizacional, esto es, el logro de los objetivos organizacionales de la mejor manera y con el menor costo. ¿Por qué?

La gerencia no refiere a una formación académica particular sino a variadas áreas de conocimiento que en su aplicación permiten “garantizar” la optimización de las actividades organizacionales. ¿Cuáles son esos conocimientos? Si bien las ciencias naturales brindan conocimiento que permite la transformación industrial son las ciencias económico-sociales las que pueden colaborar más directamente con la función gerencial puesto que permiten predecir el comportamiento humano y, de esta manera, dirigir las actividades humanas de tal suerte que se alcancen, óptimamente, las metas de la organización.

En efecto, quienes están inmersos en el mundo organizacional, saben que el factor clave para el éxito o fracaso de una gestión se ubica en la gente (entendida

como “recurso humano”). Poder predecir la forma en que se desempeñarán, y más aún, poder controlar su comportamiento, es la manera más efectiva de cumplir con los propósitos de la organización. Pero, ¿es realmente posible tal predicción y control del comportamiento humano? En otras palabras, ¿son realmente eficaces los gerentes al cumplir con su función? Y más aún, ¿de dónde viene que los gerentes tengan que cumplir con ese propósito? ¿cuál es el sentido de la gerencia? ¿de dónde obtiene su legitimidad y su autoridad?

En lo que sigue intentaremos responder a esos y otros cuestionamientos que giran en torno a la gerencia en el presente. Para poder hacerlo indagaremos en dos niveles distintos: uno de carácter más *lógico* (nos preguntaremos por la predictibilidad de las teorías gerenciales) y otro de carácter más *histórico*<sup>1</sup> (nos preguntaremos por la pertinencia histórica de la función gerencial). Comencemos trabajando el primer nivel.

## 2. Teorías de Gerencia: de la predicción al aprendizaje

Fuenmayor (1993) clasifica las distintas corrientes del pensamiento sistémi-

co dominante a partir de la gran metáfora que está en el corazón de su propuesta teórica. En un primer nivel se encuentra el pensamiento sistémico *mecanicista*. Para esta corriente del pensamiento sistémico los fenómenos (lo que se presenta, los sistemas) son una especie de máquina, como los relojes. La manera de tratar con ellos es, por tanto, la misma manera en que un experto relojero lo hace: ajustando piezas, puliéndolas, manteniéndolas de tal forma que su funcionamiento sea preciso.

Una segunda corriente del pensamiento sistémico es el *organicismo*. Ésta asume a los sistemas como organismos vivos que se encuentran en un constante intercambio con su medio ambiente, pero que no sufren ninguna transformación importante por dicho intercambio (un perro come lo que el medio ambiente le ofrece, ello de alguna manera lo modifica, pero no por eso deja de ser fundamentalmente el mismo perro). Esta corriente de pensamiento sistémico propone, por tanto, que los sistemas sean tratados como un veterinario trataría a una mascota, cuidando que sus intercambios con el medio ambiente (lo que come, por ejemplo) sean los apropiados para que el animal se mantenga saludable.

Finalmente, una tercera corriente del pensamiento de sistemas es el *neorganicismo evolucionista*. Esta corriente parte también del supuesto de que los sistemas son como seres vivos pero que

sufren cambios importantes en su interacción con el medio ambiente pues, si no lo hicieran, desaparecerían. Las teorías evolutivas indican que sólo aquellos capaces de adaptarse a las nuevas condiciones ambientales, sobreviven. Por tanto, cada sistema tiene que aprender a adaptarse a las nuevas condiciones que le ofrece su ambiente. Ello implica tener que incluso "mutar genéticamente" de ser necesario para la supervivencia. Esta corriente del pensamiento sistémico propone que los sistemas sean tratados como "críos" en formación que requieren principalmente aprender, y "aprender a aprender", para así adaptarse exitosamente a los cambios del medio ambiente.

Fuenmayor nos muestra en su artículo cómo las tres corrientes del pensamiento sistémico fracasan en su propósito de dar cuenta de los sistemas en tanto sistemas (totalidades), y el argumento fundamental que ofrece es que todas ellas se encuentran paradas en una concepción dualista-reduccionista de la realidad, que choca de frente con sus pretensiones sistémicas. En el presente escrito no es nuestro propósito dar cuenta detallada de la argumentación de Fuenmayor, no obstante, pensamos que la clasificación por él ofrecida nos puede servir para reflexionar sobre las llamadas *teorías gerenciales* en su camino desde la predicción hacia el aprendizaje organizacional.

No será difícil para el avezado en las "ciencias gerenciales" ubicar las di-

1 La historia a la que nos referimos aquí, no es aquella más dominante en el presente la cual intenta presentar "hechos" de una manera concatenada. Por *historia* entendemos aquí una indagación en aquello que fundamenta (da origen y fin, sentido) lo que sea el caso, en cada época.

versas teorías en el esquema que hemos tomado. Quizás ya habrán clasificado en el *mecanicismo* a pensadores como Frederick Taylor o Henry Ford. Tal vez hayan ubicado en el *organicismo* a teóricos como Elton Mayo o Peter Drucker. Finalmente, en el *neo-organicismo evolucionista* a pensadores provenientes, curiosamente, del llamado “enfoque de sistemas”: Russell Ackoff, Peter Checkland o el famosísimo Peter Senge. Tal vez tenga una clasificación distinta a la nuestra. Pero, lo importante aquí no es ponernos a ver quién pertenece a qué categoría o clasificación. Lo importante es reconocer que las ciencias gerenciales efectivamente han tenido un tránsito como el que se esboza en el trabajo de Fuenmayor para que así nos aboquemos a ganar comprensión sobre el fenómeno gerencial. ¿Por qué las ciencias administrativas o gerenciales han transitado desde un *mecanicismo* hasta un *neo-organicismo evolucionista*?

Una respuesta simple y simplificadora proporcionada por la corriente dominante del pensamiento gerencial (la *neo-organicista evolucionista*), nos diría, rápidamente, que las teorías gerenciales, como todo lo demás, han “evolucionado” (tal como lo haría cualquier sistema que intente sobrevivir). Pero, ¿eso será así?. El *mecanicismo* como apuntábamos, partía de suponer que los sistemas (en este caso, las organizaciones humanas) son como las máquinas, por tanto, acercarse a ellas implicaba conocer sus piezas y su funcionamiento, en función de poder incidir en ellas. Ese supuesto permite otro: dado que las organizaciones funcionan como las máquinas, y dado que es posible conocer profundamente sus piezas y

sus distintas interacciones, por tanto, podemos predecir lo que ocurrirá si se manipula (ajusta, mejora) tal o cual pieza. Las ciencias gerenciales inscritas en el *mecanicismo*, son esencialmente predictivas. ¿De dónde les viene tal carácter? ¿Qué les otorga el poder de la predicción a esas teorías de la gerencia? Las ciencias gerenciales tienen sus raíces en las llamadas ciencias sociales o humanas: economía, sociología, psicología, entre otras. Por tanto, sus técnicas para predecir son fundamentadas en el poder predictivo de aquellas ciencias. Sin embargo, resulta que una característica sobresaliente de las ciencias humanas (y de las ciencias gerenciales, por consecuencia) es su imposibilidad para predecir.

En efecto, tal como lo muestra brillantemente MacIntyre (1985), las ciencias sociales son, simplemente, incapaces de predecir pues, para poder hacerlo, requieren de generalizaciones (tales como las que emplean las llamadas ciencias naturales) que se sostengan a través del tiempo, lo cual, evidentemente, no sucede. Revisemos rápidamente el argumento de MacIntyre.

Para este filósofo contemporáneo existen cuatro fuentes de impredecibilidad en el comportamiento humano (social). La primera de ellas refiere al concepto de “innovación radical”. MacIntyre muestra cómo es imposible predecir la invención o creación de algo “radicalmente nuevo”. Por “radicalmente nuevo” MacIntyre refiere a aquellas innovaciones cuyo concepto no tiene ninguna cercanía con otras cosas. El ejemplo paradigmático de esto es la invención de la rueda. Antes de la creación de la rueda, no había nada que se le pareciera. Por eso mismo,

era imposible predecir su invención pues ello significaba ya tener, de antemano, su concepto (el concepto "rueda"). Si alguien hubiera tenido de antemano la idea de la rueda, entonces ya habría inventado la rueda (aunque no existiera de forma "física"). Es muy diferente, por ejemplo, la invención del neumático. Dado que el concepto de neumático es un derivado del concepto rueda, entonces esa innovación no es radical y, por tanto, sí puede ser predicha. Lo importante en este punto es notar que esas innovaciones radicales que ahora ocurren, por ejemplo, a partir del trabajo científico-tecnológico, transforman profundamente la manera en que los individuos y sus sociedades actúan. Por tanto, dado que no se puede predecir qué nuevos inventos radicales surgirán, no es posible predecir cuál será el cambio que, como consecuencia, traerán en el comportamiento humano.

La segunda fuente de impredecibilidad es derivada de la imposibilidad que tiene cada agente individual de predecir sus propias acciones futuras. Nadie sabe qué decisión tomará sino hasta que ya la ha tomado. Ello implica que tampoco conoce las consecuencias que su decisión generará en los demás. Esos otros, si llegan a estar bien informados, pudieran estar en posición de predecir qué decisión tomará el primero. No obstante, ellos mismos tampoco pueden saber sobre sus propias decisiones futuras. Por tanto, no pueden conocer si alguna de las decisiones que tomarán afectará alguna de las decisiones del primero. Luego entonces, no pueden realmente predecir el futuro de aquél.

La tercera fuente de impredecibilidad nace de la *teoría de juegos* aplicada a

las ciencias sociales. Según esta teoría, si se da un juego bajo reglas claramente determinadas y con los intereses de los jugadores perfectamente definidos, es posible predecir con precisión el comportamiento de los mismos. La misma situación de un juego, según los pensadores de esta teoría, puede aplicarse a situaciones concretas de la vida social (por ejemplo, a la definición de un contrato colectivo entre un sindicato y sus patrones). MacIntyre, sin embargo, señala tres grandes obstáculos para que, aún en el caso en que las reglas y los intereses estén claramente definidos, sea imposible predecir el resultado de un juego. El primero de ellos es que la situación de juego pone inmediatamente a cada jugador a tratar de predecir el comportamiento del otro; para ganar, por tanto, cada jugador intuye que necesita hacerse impredecible. Por tanto, el que las reglas y los intereses sean claros no garantiza nada pues, de antemano, cada jugador sabe que el otro tratará de engañarlo (y eso es quizás lo único que podrá predecir, pero no hacia dónde irá el engaño). Y ese es el segundo obstáculo. El éxito en el juego radica en la capacidad que se tiene de engañar al otro. En otras palabras, los que se muestran como "intereses claros", pudieran ser sólo "máscaras" que cubren los "verdaderos intereses". Si no se conocen éstos, no hay posibilidad de predecir. Finalmente, el tercer obstáculo radica precisamente en que es cierto que los verdaderos intereses nunca se conocen pues es imposible saber qué es lo que mueve a los jugadores para incorporarse al juego y en que otros juegos se encuentran inmersos y que puedan afectar la situación particular. Por lo demás, MacIntyre señala que

en la vida social no hay posibilidad de conocer de antemano cuántos “jugadores” están involucrados en un “juego” y mucho menos las reglas y los intereses que los mueven, aún en las situaciones que se consideran típicas (como la negociación del contrato colectivo). Por tanto, aunque en un juego funcionara la *teoría de juegos*, ésta no podría ser aplicada con precisión a la vida social.

Finalmente, la cuarta fuente de impredecibilidad es lo que MacIntyre llama “la pura contingencia”. Los seres humanos estamos sujetos todo el tiempo a contingencias que pueden producir resultados totalmente impredecibles. Una pequeña enfermedad, como una simple gripe, puede afectar profundamente la historia como parece haber ocurrido con la gripe que afectó a Napoleón Bonaparte el día de la batalla de Waterloo. Así, nadie puede predecir que, camino a su trabajo, sufrirá un accidente y que el mismo cambiará por completo las decisiones que había tomado sobre su vida. Somos seres esencialmente vulnerables y es esa vulnerabilidad nuestra principal condición de impredecibilidad.

Todo lo anterior no es una “noticia de última hora” para las ciencias humanas (ni para las gerenciales). Recordemos que el pensamiento dominante en

estas ciencias ya no es más el *mecanicista* y una razón para ello puede ser, precisamente, el reconocimiento que se tiene de la imposibilidad de predicción<sup>2</sup>. Así el *neo-organicismo evolucionista* se presenta como el producto de una evolución exitosa de la teoría gerencial.

Pero, ¿hasta dónde es cierto que las teorías gerenciales han dejado atrás sus pretensiones predictivas? Es decir, ¿realmente las teorías sobre el *aprendizaje* son no mecanicistas, o se trata tan sólo de un enmascaramiento de su pretensión de predecir? Las respuestas a esas preguntas las dejaremos por el momento pendientes. Sin embargo lanzaremos una hipótesis. Supongamos que las teorías sobre aprendizaje son predictivas. Si la gerencia tiene como principal propósito el logro de la eficiencia, y si para hacerlo requiere de la predicción, y además, si está ante la incapacidad de predecir, entonces la gerencia *lógicamente* no tendría sentido, está parada en un sinsentido. Sin embargo, necesitamos otro punto de partida para poder aceptar o rechazar nuestra hipótesis. Continuemos pues con el nivel *histórico* de nuestra indagación, buscando los elementos que nos hacen falta. Para ello desplegaremos dos contextos interpretativos históricos<sup>3</sup> que nos permitirán

- 2 Es tan conocida esta incapacidad que incluso se hacen bromas al respecto: un economista pasa 6 meses del año tratando de predecir el comportamiento de la economía, y los otros seis meses tratando de explicar por qué no ocurrieron sus predicciones.
- 3 Los contextos históricos aquí presentados son construcciones teóricas inspiradas en los modelos “típico-ideales” de Weber. En ellos se pretende mostrar de manera ideal el fondo que hizo y hace históricamente posible la gerencia, según lo expuesto en el segundo numeral de este artículo. Para mayor información acerca de la construcción de contextos, revisar lo expuesto por Fuenmayor (1991c).

ganar comprensión sobre el sentido de la gerencia en el presente.

### 3. La Modernidad Ilustrada

A finales del siglo XVIII cuaja un movimiento histórico de liberación que comenzó desde el Renacimiento. En ese momento se consideraba que las luces habían invadido Europa (y por extensión a sus colonias) iluminando el camino hacia una nueva época que contrastaba con el oscurantismo con el que aparecía ahora la Edad Media. El iluminismo del siglo XVIII se mostraba como liberador porque permitía a cada ser humano buscar y hallar la verdad autónomamente mediante el ejercicio del razonamiento. Se trataba de *aclarar los puntos*, de *dar luz al entendimiento*, de *iluminar la oscuridad* por medio de la luz de la verdad. A ese período se le llamó la Ilustración<sup>4</sup>. Ante la pregunta “¿Qué es la Ilustración?” el filósofo Immanuel Kant (1784:25-26) respondía lo siguiente: “La ilustración es la liberación del hombre de su culpable incapacidad. La incapacidad significa la imposibilidad de servirse de su inteligencia sin la guía de otro. Esta incapacidad es culpable porque su causa no reside en la falta de inteligencia sino de decisión y valor para servirse por sí misma de ella sin la tutela de otro. ¡Sapere aude! ¡Ten el valor de servirte de tu propia razón!: he aquí el lema de la ilustración.

El filósofo continuaba mostrando cómo se manifiesta la incapacidad en cuestión en el día a día de cualquier ser humano: “La pereza y la cobardía son causa de que una tan gran parte de los hombres continúe a gusto en su estado de pupilo, a pesar de que hace tiempo la Naturaleza los liberó de ajena tutela (naturaliter majorenes); también lo son de que se haga tan fácil para otros erigirse en tutores. ¡Es tan cómodo no estar emancipado! Tengo a mi disposición un libro que me presta su inteligencia, un cura de almas que me ofrece su conciencia, un médico que me prescribe las dietas, etc., etc., así que no necesito molestarme. Si puedo pagar no me hace falta pensar: ya habrá otros que tomen a su cargo, en mi nombre, tan fastidiosa tarea. Los tutores, que tan bondadosamente se han arrogado este oficio, cuidan muy bien de que la gran mayoría de los hombres (y no digamos que todo el sexo bello) considere el paso de la emancipación, además de muy difícil, en extremo peligroso. Después de entontecer sus animales domésticos y procurar cuidadosamente que no se salgan del camino trillado donde los metieron, les muestran los peligros que les amenazarían caso de aventurarse a salir de él”.

Esta liberación procuraba zafarse del orden medieval en el cual la verdad era revelada por los sacerdotes quienes tenían la misión de interpretar el mundo desde las Santas Escrituras. La interpre-

4 No debe entenderse que el hombre un buen día decidió por su propia voluntad liberarse del dominio eclesiástico. La liberación fue clarificándose, cuajándose, y en el transcurso de un largo período de tiempo, transcurso en el cual el hombre moderno fue surgiendo como tal.

tación del mundo revelaba la verdad oculta y escrita por Dios desde el principio de los tiempos y establecía las directrices acerca de cómo comportarse, actuar y entender todo lo existente. Por ello, la indagación moral sobre “¿Qué debo hacer?” implicaba para el hombre secular preguntar a los sacerdotes y a éstos interpretar la particularidad desde las Santas Escrituras (Foucault, 1968).

La libertad ilustrada debe entenderse en contraposición al orden medieval en la búsqueda por conseguir una nueva fuente de verdad a la que pueda acceder cada hombre de manera autónoma. Nótese que a lo que nos estamos refiriendo no es a una libertad que, como pudiese concebirse hoy día, se desata y descompromete de todo para “hacer lo que venga en gana”. No. Se trata de una libertad que procura librarse de una verdad considerada ilegítima para sostenerse en una nueva fuente de verdad de cuya legitimidad no haya duda. De este modo la búsqueda por una verdad que no sea revelada (que no venga del exterior) fue posibilitando la formación de un “interior” al ser humano desde el cual se pueda revelar autónomamente la verdad<sup>5</sup>. Lo anterior significa que cada individuo debía buscar dentro de sí la verdad. Pero no se trataba de una verdad particular que sea relativa a cada persona<sup>6</sup>, sino de una

verdad que fuera universal y por lo tanto que pudiera ser compartida por cualquier ser racional de cualquier tiempo y espacio, o sea: una verdad.

Ahora bien, véase que si es en el ser humano, que es en cada caso, en quien se puede realizar el razonamiento que procura hallar la verdad de las cosas, entonces el ser humano se convierte en fundamento de la verdad de las cosas. Ello no significa que las cosas existen en la mente de quien razona sino que gracias a la representación que se hace quien razona las cosas adquieren su fundamento de verosimilitud. Las cosas pasan, entonces, a ser *objetos de representación racional* y el hombre, como aquello en donde se da la representación, se convierte en *sujeto cognoscente*.

Es indudable que lo anterior se encuentra soportado sobre el principio de que al hombre le es inherente la facultad de razonar<sup>7</sup>. Para Kant la razón consta de dos facetas que son como dos caras de una misma moneda. Por una parte se encuentra la “razón” (con “r” minúscula) que es la facultad humana del entendimiento de ir más allá de la intuición. Por otra parte se encuentra la “Razón” (con “R” mayúscula) que es la facultad humana que permite que el conocimiento humano vaya más allá del entendimiento para ir construyendo un todo sistemático y auto-subsis-

5 Para más detalle ver (Fuenmayor, 1994a).

6 Como se entiende en la actualidad cuando se dice “esta es *mi* verdad, tienes que respetarla así como yo respeto *tu* verdad”.

7 Aún más el aseguramiento de la existencia del hombre proviene de su capacidad de pensar. Recordemos que el “canto de gallo” de la Modernidad fue el *cogito ergo sum* de Descartes (Fuenmayor, 1994b).



tente (Fuenmayor, 1994b). Es de ese modo que, de acuerdo a Kant, el ser humano es sensible a formas que recibe intuitivamente y que gracias a la razón puede entenderlas y con ello hallar las reglas que les subyacen. Así, la razón permite ir construyendo conocimiento cierto que da cuenta de las reglas que dominan a los objetos. Una vez que estas reglas son suficientemente entendidas y comprobadas ellas pueden llamarse "leyes".

Ahora bien, el razonamiento moderno se basa en reglas lógicas de tipo matemático. La lógica matemática tiene la particularidad de que no necesita apelar a ningún elemento empírico para comprobarse a sí misma. Ella establece sus propias reglas y se define desde sus propios preceptos. La lógica matemática es razón pura. Aún más, la lógica matemática es un pensamiento de tipo sintético. Por eso comienza desde los principios más elementales y axiomáticos para dar cuenta de las totalidades como la interrelación de esos elementos en la derivación de cadenas lógicas deductivas e inductivas.

El razonamiento liberador moderno, de esta manera, se convirtió en un proyecto de tipo matemático (Fuenmayor, 1991). Dar cuenta de los objetos consistió en buscar sus principios más elementales para desde ahí sintetizarlos y dar cuenta del todo. La razón se convertía en una especie de instrumento que sintetiza la variedad para dar cuenta de la totalidad. El ser humano libre sería aquel que entendiese el mundo desde los principios racionales primordiales que subyacen a, y desde allí dominan, las totalidades. Sin embargo, hasta el momento sólo hemos hecho referencia a un modo de razonamiento enfocado principalmente al enten-

dimiento teórico de los objetos. Cabría preguntarse ¿cómo constituye este pensamiento a la acción práctica?

El razonamiento práctico para la acción legítima es la razón de ser del afán de libertad Ilustrado. Se entiende que la pregunta ¿qué debo hacer? no tiene la respuesta revelada que tenía en la Edad Media. No, la pregunta sobre la acción práctica debe ser respondida mediante el uso libre de la razón por parte del hombre. La acción libre y legítima de acuerdo a criterios racionales se convierte así en la autonomía racional, y ser autónomo se convierte en el deber ser de todo ser humano. De modo que todo ser humano que no ejerza su autonomía racional se convierte en un ser incompleto. La pregunta ¿qué debo hacer? es una indagación que procura develar lo que es lícito hacer en una circunstancia particular apelando para ello a principios racionales de carácter universal. Se entiende que esta interrogación es una del tipo moral y que procura hallar por medio de una indagación racional la legitimidad que hace a una acción buena o no. Por lo tanto la pregunta práctica es la pregunta moral y la autonomía racional lo que procura es fundamentar la acción en base a lo moralmente válido.

De la razón práctica se deriva, por medio de su misma lógica, que deba considerarse a todo ser humano como un fin en sí mismo. Todo ser humano es un ser racional<sup>8</sup> y por ello está en capacidad de hacerse la pregunta práctica. En consecuencia, el ser humano está en capacidad de moralidad y por ello merece dignidad. **Por tanto, todo ser humano debe ser tratado como un fin en sí mismo en tanto que tiene en sí la capacidad de actuar moralmente y en ello es porta-**

**dor del fundamento de la bondad** (Suárez, 2000). Pasemos a revisar cómo se podría entender la gerencia desde el contexto Ilustrado.

#### **4. La Gerencia vista desde la Ilustración**

La palabra “gerente” fue acuñada en el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) en 1869 con la siguiente acepción: “el que dirige los negocios y lleva la firma en una sociedad ó empresa mercantil, con arreglo á su constitución”. Esta acepción contrasta con la de la edición del año 2001 para la cual gerente es la: “persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución”. Nótese que la palabra “gerente” estaba originalmente relacionada con “dirección” para luego ser sustituida por la “gestión administrativa”. ¿Pueden las ideas modernas Ilustradas ayudarnos a entender alguno de estos sentidos de “gerencia”? Es posible.

Como vimos las ideas modernas de la Ilustración procuraban la libertad del hombre mediante el uso de la razón. Tal libertad perseguía que el hombre realizara su esencia en tanto que ser racional. Nótese que ello implica que aquello que no es conformante del hombre como ser racional no le es esencial al hombre en tanto que ser humano. Por ejemplo, el hombre necesita alimentarse para mantenerse vivo en términos biológicos. Ello es absolutamente necesario para la vida

biológica, sin lugar a dudas, pero no es de la esencia humana. Por esto, como parte del proceso de liberación, el hombre debía dominar a la naturaleza, para lo cual tenía que, por una parte, dominar su propia naturaleza de modo que sus propias pasiones e instintos estuviesen en función de la realización de su ser racional. Por otra parte se procuraba también el dominio de la naturaleza circundante en función de crear una cierta holgura material suficiente para que lo humano pudiera desarrollarse. Se entiende que el hombre que no ha asegurado la satisfacción de sus necesidades biológicas básicas no puede dedicarse a desarrollar su racionalidad. La realización del hombre amerita, así, de un mundo de artificios que lo protejan de las amenazas de la naturaleza circundante y que permita que las necesidades biológicas puedan ser satisfechas con el menor gasto posible de tiempo, trabajo y recursos para que pueda dedicarse a realizarse en su liberación como ser racional.

Puede verse que, lógicamente, el desarrollo de la “industria” estaba justificado desde el pensamiento moderno original. Ahora bien, si a esta referencia lógica le agregamos la referencia empírica relativa a la poderosísima influencia de la burguesía europea en la destrucción del orden social medieval y la instauración del nuevo orden social moderno basado en la igualdad y la libertad entonces podemos ya otear algunas de las condiciones que posibilitaron el gran desarrollo que la in-

8 Por supuesto existen excepciones por enfermedad pero, por eso mismo, son excepciones que confirman la regla.

dustria tuvo en el siglo XIX. Sin embargo, esto no es suficiente para explicar cómo ocurrió el que la industria pasase a ser el fin de la sociedad y la libertad a entenderse como industrialización. Pero, no nos adelantemos todavía, intentemos ver desde este contexto de la Modernidad Ilustrada qué sentido tendría allí la gerencia.

Se entiende que a raíz de las complejidades de la industria se apele a la organización de actividades humanas como mecanismo para emprender el trabajo de transformación de la naturaleza en función de la construcción de ese mundo de artificios necesario para el hombre. Ahora bien, el progreso en el conocimiento humano de las leyes de la razón que subyacen a los objetos le posibilita al hombre el dominio de la naturaleza mediante dos medios que se interrelacionan y alimentan uno al otro. Por una parte, el conocimiento hace posible el desarrollo de maquinarias que permiten una mejor transformación de la naturaleza. Por la otra, el conocimiento de las leyes que dominan la naturaleza posibilita la manipulación de las causas primeras de modo de producir el tránsito desde el estado original (natural) hacia el deseado (artificial).

Visto así se entiende el sentido de la gerencia como "dirección". El gerente dirige la organización en función de la transformación de la naturaleza. La organización se sostiene sobre la base del conocimiento de las leyes que dominan la

naturaleza y que permiten su manipulación en función de la producción del objeto deseado. El gerente dirige porque tiene conocimiento de tipo científico y por ello dirige con criterios racionales. Ello trae dos consecuencias contradictorias con respecto a la relación que el gerente tiene con los seres humanos a los cuales dirige como miembros de la organización. Por una parte el ser humano —en tanto que ser natural— responde a las leyes de la naturaleza, por lo tanto, si se pueden manipular algunas de las condiciones originales pueden producirse comportamientos esperados en el ser humano<sup>9</sup>. De aquí que la dirección del gerente busque manipular las condiciones primarias de tal suerte que los seres humanos que trabajan en la organización actúen del modo esperado en función de lograr que la maquinaria industrial funcione.

Pero lo anterior es evidentemente contradictorio con el espíritu de liberación moderno puesto que utiliza al hombre como medio y no como fin en sí mismo. Se trataría así, más bien, de una dirección que busque llevar a cabo un proceso de discusión entre los actores involucrados. Y con ello alcanzar un consenso en función de lo más racional para la producción y que coadyuve en la liberación del hombre.

Sin embargo, esto último sería posible si y sólo si todos los miembros de la organización tuviesen un nivel avanzado de comprensión racional que les permitiese actuar en conformidad con la Razón

9 Note como lo anterior nos permite ganar comprensión sobre el origen de la necesidad de predictibilidad de las teorías gerenciales.

y que en el límite significaría la desaparición de la gerencia dado que si todos obedecen los dictámenes de la Razón no hace falta dirección<sup>10</sup>, pero, puesto que esto es un ideal todavía no alcanzado entonces es entendible que aquellos con mayor comprensión de la Razón dirijan a quienes tengan menor comprensión. En consecuencia, la anterior contradicción en la función directiva desaparece siempre y cuando quien cuente con mayor desarrollo en el uso de la razón posibilite el progreso racional de los demás miembros de la organización.

## 5. El fracaso del Proyecto de la Ilustración

Existe un acuerdo más o menos generalizado entre los filósofos contemporáneos con respecto a la suerte del proyecto de autonomía racional perseguido durante la Modernidad Ilustrada: su fracaso (MacIntyre, 1985; Adorno y Horkheimer, 1994). Tal como dice Fuenmayor (1994b; 2001a), el fracaso del Proyecto de la Ilustración no sólo consistió en no haber alcanzado los objetivos que se perseguían desde dicho Proyecto. Se trata de un fracaso más profundo aún. Se trata del “olvido” de los propósitos que se persiguieron a lo largo de la Modernidad. En otras palabras, quienes habitamos el presente hemos perdido el afán por alcanzar la autonomía racional. No se trata

de que quedamos convencidos de que tal libertad racional es imposible (ello significaría que al menos recordamos el deseo por liberarnos). Se trata de que el afán de autonomía racional perdió todo sentido para nosotros. Pero, ¿cómo es posible eso? Veamos.

El proceso lógico de toda liberación es el siguiente<sup>11</sup>. Si “x” desea liberarse de “y”, es porque “x” comparte con “y” una idea de opresión, “y” tiene preso a “x” y “x” comparte con “y” esa idea de estar preso. Aún si “x” reaccionara a la opresión de “y” ignorándola (esforzándose por “olvidar” que está preso), aún ese esfuerzo estaría originado por la opresión ejercida por “y”. Lo que “x” y “y” comparten es un *contexto de significado* según el cual, lo que “y” hace a “x”, es oprimirlo. Por tanto, todo esfuerzo por liberarse de “x” estará encaminado a terminar, a romper, con eso que “lo oprime”, según el contexto de significado que comparte con “y”. Eso significa también que, lo que “x” entienda por “estar libre”, será lo mismo que entienda “y”.

Ahora bien, esa liberación llegará finalmente cuando la opresión (lo que entienden “x” y “y”), haya cesado. El modo más radical para ello sería la desaparición del contexto de significado que hace posible que “x” y “y” compartan las ideas de libertad y opresión. Imagine, por ejemplo, que de pronto olvidáramos que una cárcel es una manera de oprimir a alguien. De momento, todos lo que ahora

10 Nótese que tanto en la doctrina comunista como en la liberal el Estado, la gerencia y cualquier otra forma de dirección desaparece cuando la sociedad alcanza un nivel avanzado en el uso de la razón.

11 Lo que sigue intenta resumir lo expuesto en Fuenmayor (1994b).

están presos quedarían “libres” (aunque no podrían dar cuenta de ello porque ya no sabrían que habían estado presos). Algo similar fue lo ocurrido con respecto al afán de autonomía racional que motorizó la Modernidad.

El hombre moderno surgió, como todo lo moderno, por un afán que en su origen lo llevaba a liberarse del dominio moral de la Iglesia. Tal liberación suponía la posibilidad de que cada individuo, haciendo uso de su razón, pudiera decidir libremente y de manera ejemplar, sobre su acción en el mundo. No obstante, aquello que le daba sentido a tal esfuerzo de emancipación (el contexto de significado que compartían la Iglesia y el hombre moderno) desapareció. Así, de pronto, el hombre quedó “libre” sin que pueda dar cuenta de ello y por tanto no quedó “libre”<sup>12</sup>.

El contexto de significado que brindaba sentido a la liberación moderna se daba en el dominio de lo no-sensible sobre lo sensible. A lo largo de la historia de Occidente se vivió con base en un fundamento, un orden no-sensible, del cual de-

pendía todo lo sensible. Actuar de manera moralmente ejemplar era necesario para armonizar con aquel orden no-sensible. Sin embargo, tal modo de vivir cesó y, como lo demuestra la interpretación de Heidegger (1977) al *Dios ha muerto* de Nietzsche, se estableció el dominio de lo sensible sobre lo no-sensible.

En efecto, en el presente creemos firmemente que lo no-sensible es producto de (una *propiedad emergente* de) lo sensible. Creemos, por ejemplo, que las ideas (no-sensible) son el resultado del trabajo de un grupo de neuronas (sensible) que las generan y desde las cuales emergen. Tal dominio de lo sensible representa la no-necesidad de armonizar con ningún orden no-sensible, ni con el orden divino, ni con la razón. Supone que todo cuanto existe está fundamentado en sí mismo, en los átomos que lo conforman y que pertenece a un “orden” estrictamente arbitrario y aleatorio (a un no-orden). En este contexto, querer actuar de manera moralmente ejemplar no tiene sentido alguno, aunque aparezcan formas de “simulación moral”<sup>13</sup>.

- 12 La condición trampa del hombre del presente es bellamente representada por la metáfora de “la nasa de langostas” de Vickers (1970). Según dicha metáfora la langosta permanece atrapada en la nasa, simplemente, porque no sabe que se encuentra atrapada. Si la langosta tuviese la capacidad de dar cuenta de la trampa (conocer sus límites) entonces podría salir de ella. En el caso de nosotros, hombres del presente, la situación es la misma. Vivimos atrapados pero no sabemos que lo estamos, somos incapaces de apreciar los límites de la trampa y, por eso, ella es una verdadera trampa para nosotros.
- 13 MacIntyre (1985) afirma que en la actualidad el lenguaje moral se encuentra en un estado de profundo deterioro caracterizado por la imposibilidad de lograr acuerdos morales. Algunos filósofos contemporáneos consideran que éste es el estado natural de la moral. A esta postura de filosofía moral, dominante en el presente, MacIntyre la llama *emotivismo*, que considera es una doctrina que afirma que toda declaración o acto moral es una manifestación arbitraria de preferencias personales y de la necesidad de manipular a los demás para satisfacer los intereses propios.

## 6. El sin-sentido de la organizaciones modernas en la post-modernidad

Podemos ahora apreciar que las organizaciones del presente, esas por las que se continúa clamando para que sean “modernizadas”, no pueden tener el mismo sentido que aquellas surgidas durante la Modernidad Ilustrada. Y es precisamente ese clamor por “modernizar” nuestras instituciones y organizaciones una de las más claras muestras de que aquel sentido ha cambiado. En efecto, hoy se entiende comúnmente que “modernizar” implica el hacer más eficientes a las organizaciones generalmente a través de la aplicación de las más nuevas y avanzadas tecnologías (*duras y blandas*). Se trata de “soluciones” de carácter meramente instrumental que obedecen a fines predefinidos e incuestionables, con los que la posibilidad para la autonomía racional queda totalmente negada (el hombre debe aceptar los fines establecidos sin razonamiento alguno por lo que sólo puede calcular los medios necesarios para alcanzar tales fines).

Así, las organizaciones ya no funcionan más como medios para hacer posible la autonomía racional sino como simples lugares en donde se persigue el incremento de la riqueza. Los gerentes, obviamente, tienen la responsabilidad irrenunciable de lograr tal objetivo. Pero, antes de retornar nuestra mirada a los gerentes, es necesario detenernos un poco en las condiciones que hacen posible el sentido de las organizaciones del presente.

El mundo ya no se nos presenta como el lugar en el que los *objetos de representación racional* aparecen y en el

que, los hombres, tienen la obligación moral de encontrarles un mejor sentido racional en cada momento. El mundo del presente aparece ante nosotros, como lo muestra Heidegger (1954), como un inmenso almacén de recursos, de instrumentos, que están listos para que se les utilice y se les explote sus potencialidades. El hombre, a su vez, ya no es más el *sujeto cognoscente* que, gracias al uso de su razón, es esencialmente autónomo. Ahora el hombre es otro dispositivo más, que tiene la función de *disponer* de los demás recursos (incluyendo a los otros hombres), para garantizar con ello la eficiencia.

Bajo esta manera de presentarse del mundo, la idea del hombre como fin en sí mismo no tiene ningún lugar. El hombre aparece como un medio, que si bien tiene la posibilidad de decidir con respecto a los otros recursos, no es en esencia nada diferente a ellos. Por tanto, no puede ser un fin pues, el único objetivo reconocido y aceptado como tal, es la maximización de los recursos. En un mundo así, las organizaciones creadas en la modernidad (fábricas, cárceles, hospitales y escuelas, entre otras), ahora no pueden tener otro propósito que no sea el de obtener el mejor provecho de los “recursos” que ahí se procesan. Las cárceles y hospitales, por ejemplo, pretenden “normalizar” las condiciones de productividad de los individuos que, por alguna razón, han visto disminuidas sus capacidades. O, en su defecto, de buscar el provecho que a sus pocas cualidades se les puede sacar a aquellos “anormales” para que puedan ser productivos<sup>14</sup>. Retornemos ahora a las preguntas que dejamos pendientes con respecto a la ge-

rencia. ¿Ha sido superado el mecanicismo? ¿La gerencia del presente ya no requiere ser fundamentalmente predictiva?

## 7. El gerente en la Post-Modernidad y el enmascaramiento del mecanicismo

Al inicio de este artículo indicábamos las tres etapas por las que el pensamiento gerencial había pasado (*mecanicista, organicista y neo-organicista evolucionista*). Señalábamos cómo, la impredecibilidad inherente en lo humano, hacía inútiles los esfuerzos gerenciales mecanicistas, por "ajustar" las piezas de su organización para, con ello, obtener los resultados esperados. Así mismo, y ante la aparente conciencia del pensamiento gerencial en torno a la incapacidad predictiva de las ciencias sociales, fuente de su propio poder predictivo, mostrábamos la etapa del *neo-organicismo evolucionista* y sus teorías acerca del *aprendizaje*, como una superación del mecanicismo y de las pretensiones predictivas de la gerencia. Pero, ¿se trata realmente de una superación, o es simplemente, un enmascaramiento?

Si el sentido de las organizaciones del presente es el de optimizar el uso de los recursos de los que dispone, le es necesario, indispensable, inevitable, predecir el comportamiento de los mismos. Por tanto, toda teoría gerencial que no bus-

que encontrar la manera de predecir el comportamiento de los recursos (humanos, financieros, tecnológicos) para poder manipular las condiciones que garanticen mejores niveles de eficiencia, quedaría sin ningún sentido. Por otra parte y como ya se ha indicado, intentar predecir el comportamiento de los recursos, incluyendo al hombre -por supuesto-, es de por sí un sinsentido. Con lo que queda claro que *lógica e históricamente* la gerencia parece carecer de sentido en el presente. Lo cual nos lleva a preguntarnos, primero, por el sentido que tienen entonces las teorías del *aprendizaje* propias del *neo-organicismo evolucionista*. Segundo, por el sentido que la gerencia debería tener en el presente. Atendamos al primer cuestionamiento.

¿Qué significa aprender según estas teorías? Ya dijimos que dichas teorías son resultado de la imposibilidad de predecir. Por tanto, la idea que tienen dichas teorías es que, ante aquellas situaciones imponderables que se presentan y que modifican lo planeado, hay que aprender; de tal manera que la próxima vez que se presente una situación similar, podamos estar ante la posibilidad de solventarla. En otras palabras, las teorías del aprendizaje en gerencia *predicen* que es posible aprender de las distintas situaciones, y *predicen* que, en la medida en que se aprenda, las posibilidades de alcanzar la eficiencia serán mayores. Y ese es en general el sentido de esas teorías, pero, hay

14 Al respecto ver el trabajo de Foucault, especialmente, su trabajo en torno a las cárceles, los manicomios y los hospitales. Un resumen con respecto a las cárceles puede encontrarse en (Conterras y López Garay, 2000).

algo más. Esas teorías reconocen abiertamente la imposibilidad de predecir ciertas cosas. Tal reconocimiento les permite excusarse cuando lo planeado no sale bien. Aún si lo planeado hubiese sido que, ante el fracaso por algún imponderable, iba a suceder un aprendizaje, las teorías gerenciales quedan a salvo porque *predicen* que, si algo sale mal, es porque quienes tenían que haber aprendido no lo habían hecho. Por tanto, lo único que hacen esas teorías es *enmascarar* la incapacidad predictiva gerencial, y por tanto, el sinsentido *lógico e histórico* de la gerencia y de las teorías gerenciales en la época presente.

Es necesario, además, resaltar que, dado que el hombre no puede aparecer como un fin en sí mismo, el gerente no puede aparecer como el más progresado en el uso de su razón, responsable de dirigir a los menos avanzados hacia el logro de su autonomía esencial. Ahora el gerente simplemente tiene que encargarse de la gestión de los recursos para maximizar su productividad. Si a eso se le agrega que el *mecanicismo* (la idea de que manipulando ciertas condiciones, es posible lograr un incremento de la productividad organizacional) no ha desaparecido, sino que se ha ocultado tras el disfraz del *aprendizaje*, es de suponer que en el presente la gerencia realice una continua manipulación para así esconder su absoluta falta de justificación.

## 8. Conclusiones: Del histrionismo a un nuevo sentido de la gerencia

Ante esta situación nos encontramos con la imposibilidad de la gerencia.

proveniente de dos circunstancias. De un lado que la gerencia se soporta en la predictibilidad de las ciencias sociales lo cual se ha demostrado que es una premisa falsa. Del otro lado que el piso moderno que le daba sustento ya no existe. En consecuencia, la autoridad del gerente es efímera, sin base, no sustentada, desfundamentada, ilegítima, en fin, falsa. Por ello, MacIntyre (1985) nos dice que lo que permite el éxito en la gerencia moderna no es el uso del conocimiento científico en la dirección de la organización sino el *histrionismo*.

¿Y acaso no vemos esto en el día a día de nuestras organizaciones? Gerentes cuya "autoridad" es lograda mediante el uso de artilugios del lenguaje para hacer que las cosas parezcan ser de un modo u otro. ¿Acaso cuando vemos a estos gerentes en acción no pensamos que nos está "vendiendo una idea" que necesariamente no tiene que ser cierta? ¿Acaso la gran maquinaria publicitaria no es un gran teatro que más que intentar convencer con razones pretende manipular el comportamiento de grandes masas de la población cuya humanidad se reduce al adjetivo de "consumidor"?

¿En qué queda la humanidad del presente? ¿humanidad? La humanidad moderna era la liberación del hombre mediante el uso autónomo de la razón. Todos los seres humanos se reunían en el fin común que los unía que era el ideal de libertad racional. La humanidad moderna se entendía así como la confraternidad de seres humanos congraciados sobre las bases de un comportamiento racional soportado en criterios morales con pretensión de verdad y no en intereses egoístas. ¿Acaso no nos encontramos



hoy día en el extremo contrario a esta visión de "humanidad"? Lo humano hoy día se reduce a la identidad de la especie biológica sin acudir a ninguna noción moral superior que guíe la acción humana. Al no contar con una comunidad moral lo humano cae en el salvajismo biológico del cual Hobbes ya nos había advertido. De este modo el otro hombre deja de ser un fin en sí mismo y así la confraternidad moderna no es posible. Cada hombre buscará su propio interés sin que éste apunte a un fin común. En consecuencia, todo otro será considerado en función de cómo puede beneficiarme o no en mi interés particular. El otro pasa a ser así un medio -un recurso como ya dijimos- que si *me* es benéfico, lo procuro. Y si no, lo ignoro (si no me hace daño evidente) o me deshago de él (si representa una amenaza para mis intereses).

La comunidad se convierte así en una sociedad de individuos que, teniendo cada uno sus intereses particulares, se agrupan en torno a algunos intereses en común. Por ejemplo, si se trata de una comunidad de personas que habitan una misma área geográfica entonces la comunidad surgirá para el sostenimiento y mantenimiento de las áreas y servicios de uso común.

Bajo esa perspectiva, el gerente es un administrador que buscará gestionar el uso de los recursos de manera óptima en función del interés común que reúne a una comunidad específica. Sin embargo, dado que los distintos individuos tendrán intereses particulares que divergirán y contras-

tarán unos con los otros entonces es de esperarse que lo que se entiende por el interés común de la organización sea presa de una diversidad interpretativa. En consecuencia, el sentido de la organización no es único. Esta diversidad interpretativa es condición que posibilita que se produzcan luchas por poder en la organización. Luchas en las que los individuos, quizás agrupados en nuevos grupos de interés, procurarán que la organización privilegie más su interés que el de los otros<sup>15</sup>.

De esta manera, el gerente deberá buscar el modo de gestionar la organización de tal suerte que los distintos individuos inmersos en la lucha por poder co-operen en función del logro de unos objetivos. El gerente exitoso será aquél que pueda gestionar el desarrollo del conflicto de forma tal que pueda ser considerado como de beneficio para los grupos de interés que tengan más poder. Por el contrario, el gerente menos exitoso será aquel que no pueda gestionar el desarrollo del conflicto para el beneficio de los grupos de interés de más poder. La gestión del desarrollo del conflicto por parte del gerente le exigirá buscar los modos en que los intereses de los grupos de poder apuntalen a sus intereses propios. Para ello podrá acudir a la negociación, la persuasión, la coerción, la manipulación o cualquier otro método que permita lograr su objetivo. Todo ello lo hará el gerente apelando a una autoridad que es falsa y que le exigirá ser un buen actor para que así pueda ocultar su carencia de legitimidad.

15 Para una mayor indagación revisar (Fuenmayor, 2001b).

O quizás, por el contrario, el gerente procure más bien desandar sus pasos para acercarse a sus orígenes. Aquellos orígenes en los cuales la gerencia buscaba ser más "dirección" que "gestión" porque procuraba basarse en criterios con carácter de verdad. Pero, ¿acaso no hemos dicho que en la contemporaneidad nos encontramos en una época de carencia de fundamento? ¿Acaso no estamos diciendo con ello que en el presente no contamos con un fundamento que nos permita apelar a la verdad? Sí, eso hemos estado diciendo, y en ello encontramos una primera verdad.

La gerencia podría así procurar más que la gestión del conflicto un repliegue sobre sí misma para volver a la búsqueda básica por una verdad que fundamente la acción. Ello podría comenzar por volcarse a pensar la carencia de sentido de los presupuestos que sostienen a nuestra sociedad actual y que, en consecuencia, sostienen a la organización particular que sea el caso. Una vuelta sobre sí misma, una re-vuelta, que cuestione el sentido de la organización en su sociedad y en su tiempo. Quizás allí pueda surgir nuevamente una comunidad de seres humanos al encontramos *todos* en medio del sinsentido de nuestra época y quizás allí pueda surgir un nuevo sentido de comunidad en la búsqueda común por entendernos en la desfundamentación del presente. La gerencia podría así darle significado a la muy trillada y hueca expresión de "responsabilidad social" o "razón social".

Pero, la mayoría de los gerentes seguramente dirán que esto es utópico, que están muy ocupados, que no tienen tiempo por lo de las metas de esta semana, etcétera, etcétera. El gerente está muy ocupado en sus quehaceres media-

tos e inmediatos de disposición y redistribución de recursos. El gerente, simplemente, está muy abrumado enmascarando su sinsentido. ¿Será mucho pedir un poco de *verdad*? ¿Exigirá ese *poco* de verdad una voluntad muy superior a la "normal" de nuestro tiempo? ¿Pero acaso no es esa *voluntad* superior aferrada a la verdad la característica predominante del héroe? ¿Acaso estamos pidiendo una actitud *heroica* al gerente?

Sí. Hoy día cuando vemos las revistas y libros sobre "gerencia" encontramos una celebración constante al éxito. El gerente heroico de hoy es el gerente exitoso. El gerente exitoso debe administrar exitosamente la organización de manera que triunfe en la feroz competencia del mercado y en ello beneficie a los grupos de poder. La sociedad puede ser entendida así en términos biológicos evolucionistas (como lo entiende el neo-organicismo evolucionista). El mercado es el espacio de competencia y lucha para la supervivencia del más apto. Las organizaciones que triunfan son aquellas que sobreviven en la competencia salvaje. Las organizaciones aparecen como dispositivos que le permiten a los individuos adherirse a maquinarias más potentes de competencia. Este apoderamiento que brinda la organización es doble. Por una parte porque la acción co-ordinada entre distintos individuos puede aumentar la fuerza de la acción individual. Por otra parte porque de la acción co-ordinada entre distintos individuos emerge una propiedad superior que no se encuentra en ningún individuo particular. A esta propiedad superior se le llama "propiedad emergente". Esta "propiedad emergente" es un poco misteriosa. No sabemos cómo aparece, ni de dónde proviene pero sí sabemos que es

poderosa. El gerente exitoso es así el que logra co-ordinar la acción de tal suerte que gracias a la emergencia de ese poder la organización triunfe en la competencia<sup>16</sup>.

Pero este gerente que nos es vendido como un *héroe* por la literatura gerencial no es sino una caricatura, un mal chiste de héroe creado por vende libros que no tienen ningún interés en encarar el sinsentido de la gerencia en el presente. Entonces, ¿a qué héroe nos referimos? Acercuémonos de la manera más sencilla a entender el sentido de la palabra "héroe" utilizando el diccionario. De acuerdo al DRAE un héroe es un "varón ilustre y famoso por sus hazañas o virtudes". Un héroe sobresale por sus acciones y sus hechos porque ellas lo destacan por sobre los demás. Pero ¿qué tipo de acciones y hechos son las que resaltan al héroe? Acciones ilustres y virtuosas nos dice el DRAE. Es decir que el héroe descolla por la *bondad* de sus actos. Bondad que por ser buena es verdadera. La acción ilustre y virtuosa es buena y verdadera.

Lo último nos suena muy extraño en nuestro tiempo. "¿Cómo así que "bondad" y "verdad" se juntan en lo mismo?" La extrañeza que esto nos provoca en el presente es consecuencia de un desplazamiento que ocurrió en la Modernidad. Con el surgimiento de la Modernidad las nociones de bondad y maldad quedaron relegadas a un espacio propio al que se le llamó moralidad. Pero esto no siempre ha

sido así. Durante la mayor parte de la historia de Occidente el aristotelismo dominó el pensamiento. El pensamiento aristotélico se basa en un esquema de tres elementos: una concepción del hombre como es en su estado natural, una concepción de la naturaleza humana si ésta llegase a realizar su *telos* y una concepción de los principios éticos que permiten llegar del estado natural al de realización del *telos*. La realización del *telos* del hombre permitiría la vida buena y esta vida sólo puede realizarse en el papel social que le toque jugar al hombre. Ser bueno es ser un buen "arpista", por ejemplo. Contrario a la visión moderna en la que el hombre es un ser abstracto que se deslinda de todo papel social, el hombre debía realizarse en la acción buena dentro de su papel social. Ello implicaba hacer bien lo que debía hacer y hacerlo cada vez mejor en procura de la excelencia.

¡Listo! Podría decirnos cualquiera de estos "rápidos pensadores" de la literatura gerencial, "de lo que se trata es de aplicar los principios de la ética gerencial". No. No dejemos que la velocidad de los negocios acelere la velocidad de nuestro pensamiento porque lo más probable es que no pensemos. El pensamiento necesita sazonzarse, madurarse, añejarse un poco. En un artículo publicado previamente por uno de los autores de este escrito ya se mostró que la ética gerencial no es sino un producto más de la mercadotecnia, que sólo sirve para des-

16 Nótese como todo esto encaja perfectamente con el ideal tecnológico post-moderno en el que el mundo es un gran almacén de recursos disponibles para ser utilizados al cual nos referimos en la Sección 6.

comprometer al gerente, para liberarlo de su responsabilidad (Crespo, 2003). No se trata de una "ética" que funciona como una etiqueta hueca. Los principios éticos -como veníamos diciendo antes de ser interrumpidos por este "rápido pensador"- no son "principios" no sustentados e insustentables conformantes de un espacio aislado al que llamamos moralidad. Los principios éticos antes de la modernidad eran los que permitían que el hombre se realizara como hombre. Por ejemplo, durante la Edad Media los principios éticos permitían que el hombre se fuese realizando como hombre para así reunirse con la divinidad una vez culminada su vida terrestre. El héroe, por ejemplo el mártir, era capaz de dar su propia vida en función de la verdad divina. ¡Por eso era un héroe! El héroe no cedía a las tentaciones de actuar fuera de la verdad ni ante las peores amenazas.

El héroe competía, sin dudas, pero la competencia no era esa lucha feroz del mercado. El héroe de la Grecia antigua competía en el *agôn*. El *agôn* era un espacio en el que más que competencia se daba un *concurso*<sup>17</sup>. En el concurso agonial se iba revelando el bien de la práctica. Por ejemplo, en la práctica bélica del guerrero se iba revelando la excelencia del guerrero<sup>18</sup>. Y este acto de revelación era

lo que se consideraba verdadero. El hombre bueno ganaba porque revelaba la excelencia y en ello relucía el bien. El héroe destacaba porque hacía relucir el bien de manera sumamente admirable. Tan es así que el héroe se encontraba en los confines de la humanidad para acercarse ya a las deidades. Por eso los héroes eran como semi-dioses. ¡¡¡**Qué lejos estamos de ese otro mundo!!!**

Quizás el cultivo de la heroicidad en la actualidad debe comenzar por algo muy simple: **aferrarse a la verdad**. Lo que es verdad hoy día es que la gerencia no tiene fundamento, su autoridad es ficticia y su legitimidad no existe. Si nos aferramos a este poquito de verdad podemos empezar a transitar nuevamente. Podemos empezar a buscar "lo bueno" que parece habérsenos extraviado. Fuenmayor (2001b) en su epílogo de la Teoría Sistémico Interpretativa de Organizaciones nos sugiere que un posible camino para un nuevo sentido de la acción organizacional puede venir dado por la forma de la práctica. La forma práctica de la que nos habla Fuenmayor está basada en MacIntyre (1985): Una práctica es] una forma coherente y compleja de actividad humana cooperativa, socialmente establecida, mediante la cual se realizan bienes internos a esa forma de actividad,

17 Note que la palabra concurso evoca la idea de concurrir, de "acudir juntos a...", y es en esa concurrencia que las virtudes del mejor en el *agôn*, emergen como tales, a favor no sólo de él, sino del concurso mismo y de la práctica que cobijaba dicho concurso.

18 Por allí se escucha a nuestro "rápido pensador" hablando de la "excelencia organizacional" pero no perdamos nuestro tiempo dándole la palabra porque, con lo que ya hemos dicho se entiende que se tratan de sentidos muy distintos de "excelencia" y que el sentido de lo que actualmente entendemos por la palabra "excelencia" -en la literatura gerencial- está tan empobrecido que nos debería más bien dar vergüenza. Así que, mejor, no le demos más la palabra... Nos empobrece.

en la medida que se intentan alcanzar esos patrones de excelencia (MacIntyre, 1985:187).

De este modo la práctica procura el mejoramiento de bienes que le son internos a la misma y que son considerados como buenos. Es importante destacar que tal bondad puede ser apreciada en todo su esplendor por los propios practicantes -en especial, los más virtuosos- por eso es que se consideran "bienes" que son "internos". De manera tal que aquellos que no se han iniciado en la práctica o que no han logrado alcanzar niveles de excelencia no pueden apreciar el bien verdaderamente y, en consecuencia, no pueden apreciar la práctica excelsa. Los practicantes más virtuosos, al ser los que mejor pueden apreciar el bien de la práctica, son los que están llamados a ser los que la guíen y coordinen. Se trataría así de una guía y coordinación que, al mismo tiempo sería, un proceso de enseñanza continua de las virtudes propias de la práctica y paralelamente de una buena vida<sup>19</sup>. De esta manera la dirección de la práctica sería una guía virtuosa llevada por un maestro. Pero, mucho cuidado con pensar en una especie de gerente virtuoso. No. No nos dejemos engañar por el "pensamiento rápido". La actitud heroica para la nueva dirección amerita renunciar a lo gerencial.

Se trata de ir cultivando un modo de pensamiento más prudente que se vaya formando en el hacer práctico que procura la excelencia. Un pensamiento guiado a la realización de los bienes de la prácti-

ca. Un pensamiento práctico conformado en y conformante de la virtud. Un pensamiento práctico que busque la vida buena y en ella el bien común. ¿Utópico? Sí claro, por eso es que exige heroísmo, hombres virtuosos, maestros no gerentes.

## Referencias bibliográficas

- Adorno, Theodor y Horkheimer, Max (1998), **Dialéctica de la Ilustración**. Editorial Trotta. Madrid.
- Cabrera, José y Crespo, Miguel (2005), "El Sentido delle Pratiche e la relazione maestro-apprendista oggi". En "La Svolta Pratica in Filosofia Vol. 2 Dalla filosofia pratica alla pratica filosofica". **Discipline Filosofiche**. XV I. Quodlibet. Italia.
- Contreras, José J. y López-Garay, Hernán (2000), "El sentido histórico de la prisión rehabilitadora en Venezuela(I): Un marco foucaultiano". **Capítulo Criminológico**. Vol. 28. N° 1. Marzo. Pp. 1-24. Maracaibo. Venezuela.
- Crespo, Miguel (2003), "Lo Ético de la Ética Empresarial". **Revista Venezolana de Gerencia**. Abril-junio, año/vol. 8, número 022. Universidad del Zulia. Pp 307-322. Maracaibo, Venezuela.
- Foucault, Michel (1968), **Las Palabras y Las Cosas. Una Arqueología de las Ciencias Humanas**. Siglo Veintiuno Editores. Decimosegunda Edición (1981). Trad. Elsa Cecilia Frost. México.
- Fuenmayor, Ramsés (1991), "Truth and Openness: An Epistemology for Interpretive Systemology". **Systems Practice**. Vol. 4 N° 5. pp. 474-490. New York. USA.

19 Para una mayor comprensión de esto revisar Cabrera y Crespo (2005).

- Fuenmayor, Ramsés (1993), "The Trap of Evolutionary Organicism". **Systems Practice**, Vol 6, No. 5. pp. 469-499. New York. USA.
- Fuenmayor, Ramsés (1994a), "Modernidad y Autenticidad: El No Ser Siendo de lo Moderno". **Actual**. N° 28. Universidad de Los Andes. Mérida. Venezuela.
- Fuenmayor, Ramsés (1994b), **Systems Science: Addressing Global Issues - The Death Rattle of a Dying Era?** Systemist, 16. London.
- Fuenmayor, Ramsés (2001a), "Educación y la reconstitución de un lenguaje madre". **LOGOI**. No. 4. pp. 39-58. Caracas.
- Fuenmayor, Ramsés (2001b), **Interpretando Organizaciones. Una Teoría Sistémico Interpretativa de Organizaciones**. Consejo de Estudios de Postgrado. Universidad de Los Andes. Mérida. Venezuela.
- Heidegger, Martin (1977), "The word of Nietzsche: "God is dead"", In **The Question Concerning Technology an Other Essays**. Harper & Row. New York. USA.
- Heidegger, Martin (1954), "The Question Concerning Technology". En "Basic writings", Routledge and Kegan Paul, pp. 284-317. London.
- Kant, Immanuel (1784), "¿Qué es la Ilustración?" En Kant, I. (1978), **Filosofía de la Historia**. Fondo de Cultura Económica, México.
- MacIntyre, Alasdair (1985), **After Virtue. A study in moral theory**. Duckworth. Second Edition. 1984. London.
- Suárez, Roldán T. (2000), **Cárceles sin fin**. Consejo de Publicaciones y Consejo de Estudios de Postgrado. Universidad de Los Andes. Mérida. Venezuela.
- Vickers, Geoffrey (1970), **Freedom in a Rocking Boat**. Penguin, Harmondsworth. London.