

**MODAS ADMINISTRATIVAS: ¿HACÍA UN VACÍO SOCIOLOGICO EN LA  
TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN? EL CASO DE LA REINGENIERÍA**

Tesis para optar al título de Magister en Administración

Autor: Andrés Alberto Mariño Arévalo

Dirigido por: Carlos Alberto Rodríguez Romero



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE BOGOTÁ  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTADURÍA PÚBLICA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
BOGOTÁ, MARZO DE 2010

## TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	1
2. Las Modas Administrativas	5
2.1. Contexto socioeconómico e histórico de surgimiento	5
2.2. Características de las Modas Administrativas y sus principales desarrollos	9
3. La Reingeniería	21
3.1. ¿Qué es la Reingeniería?	21
3.2. La Reingeniería: ¿una Moda Administrativa?	35
4. La Reingeniería vista desde una perspectiva crítica de la Sociología	39
4.1. El totalitarismo en la Reingeniería y el Chantaje a la Ilustración desde una perspectiva Foucaultiana	40
4.2. La Reingeniería desde la aproximación a la Organización: Ontología Crítica de sí mismo	47
4.3. La Reingeniería y la Estructura: una visión mutilante	57
4.4. Crítica a la perspectiva del Sujeto en la Reingeniería y su interrelación con el Objeto (Organización): El Humanismo Radical	62
4.5. Las Modas Administrativas y la banalización de la enseñanza y la práctica en Gestión	68
5. Conclusiones	76
6. Bibliografía	80

## CUADROS

1. Esquema de Investigación	4
-----------------------------	---

# APROXIMACIÓN A LAS MODAS ADMINISTRATIVAS DESDE ALGUNOS CONCEPTOS SOCIOLÓGICOS. EL CASO DE LA REINGENIERÍA.

*Aquí mismo, en los proyectos de la existencia cotidiana, más acá del reino de las mentiras eternas, introducimos también el ideal tonto de la seguridad garantizada, de las reconciliaciones totales, de las soluciones definitivas. Pude decirse que nuestro problema no consiste solamente ni principalmente en que no seamos capaces de conquistar lo que nos proponemos, sino en aquello que nos proponemos: que nuestra desgracia no está tanto en la frustración de nuestros deseos, como en la forma misma de desear. Deseamos mal.*

Estanislao Zuleta, Elogio de la Dificultad.

## **1. Introducción**

No sólo en Administración, sino en cualquier disciplina o ciencia, los análisis fraccionados, aislados y alejados de la integración interdisciplinar, suelen traer como consecuencia una visión mutilante y reduccionista de la realidad. Es necesario que como administradores, se tenga siempre claro que el objeto de estudio: la organización, no es de uso exclusivo. Por el contrario, son diversas las disciplinas y ciencias que la abordan, bien sea como su objeto de estudio o bajo una perspectiva diferente, pudiendo observar análisis de diversos tipos de organizaciones en entornos diferentes al organizacional – empresarial, como lo evidencian los desarrollos de Maturana y Varela (2003), Mayntz (1977), para citar tan sólo algunos ejemplos.

A pesar de que la organización se estudia, teoriza y analiza bajo perspectivas sociológicas, antropológicas, psicológicas, económicas y administrativas entre otras, son estudios que se dan de manera aislada unos de otros, y por lo tanto se pueden dar de manera desestructurada, impidiendo así un análisis conjunto que permita aprovechar las sinergias que un proceso de integración interdisciplinar de este tipo podría incentivar en el proceso de generación de conocimiento en torno a la organización.

Si bien se pueden establecer asociaciones y relaciones de la Gestión con otras ciencias (como la Economía principalmente), también es necesario observar bajo qué condiciones se han dado estas relaciones, y porqué se han delimitado en exceso, en lugar de ampliarlas y diversificarlas, apuntando a una mayor complejidad en el análisis del objeto de estudio.

En algunas ocasiones se observa una tendencia a romper dicho paradigma, pero la visión limitada producto del cartesianismo tradicionalmente reinante en la producción científica, transversal a todas las disciplinas, ha sido un obstáculo que ha dificultado el desarrollo de análisis emergentes bajo nuevas perspectivas y metodologías, mostrando así, retrocesos que van en contravía con los pocos avances que hasta el momento se han generado como parte de esfuerzos que parecieran ser la excepción, más que la regla.

Sólo rompiendo el paradigma que se nos ha impuesto y que nos impide superar esos límites entre una disciplina y otra, podremos abordar de una manera más compleja la problemática y la fenomenología de las organizaciones. Es preciso, dar un paso inicial en ese sentido, rompiendo esa cadena que impide ver de manera diversa, compleja y amplia las diferentes situaciones que son analizadas en el diario quehacer de la investigación en las disciplinas antes mencionadas.

Con este trabajo se pretende hacer un análisis, que permita evidenciar cómo la Administración puede haber generado brechas en sus desarrollos teóricos frente a la Sociología principalmente, pues si bien se habla de diversas ciencias y disciplinas que tienen como su objeto de estudio la organización, se selecciona la Sociología pues siguiendo a Voyé (1998) la Sociología se enfoca en el estudio de las relaciones al interior de la organización en términos de interacción social, además, según éste mismo autor, “el dominio de estudio de la Sociología no constituye un dominio que le sea propio y exclusivo: otras disciplinas se interesan por los mismos fenómenos, pero su aproximación es diferente, la mirada que aporte no lo es desde el mismo punto de vista” (p. 19), planteamiento complementado por Bourdieu (2000) al afirmar que la Sociología suele plantearle a las demás ciencias cuestiones que a su vez se le suelen plantear a ella, por lo que la Sociología y la Administración ofrecen perspectivas que si bien son diferentes,

pueden ofrecer relaciones de complementariedad que nutran los análisis, pero ¿se genera este complemento desde los constructos teóricos de la Administración? o ¿es la Sociología un tema vedado –o ignorado- hasta el momento para la Administración?

Es relevante y pertinente iniciar diferentes análisis en este sentido, que permitan dar luces acerca de las posibles respuestas no sólo a éstos, sino a muchos otros cuestionamientos que se ciernen sobre la estructuración y el ejercicio mismo de la Administración, y que permitan concluir acerca de la importancia de ampliar la visión tradicional y de esta manera ir hacia aproximaciones interdisciplinarias en este campo, explorando alternativas diferentes a las ofrecidas tradicionalmente, y que tienden a apuntar a la solución de problemas de índole económico principalmente.

Es por esto que se considera importante hacer un análisis que permita vislumbrar cómo desde algunos desarrollos de la Sociología (en particular desde la aproximación al Sujeto – Ser Humano-, y Objeto –Organización-), la Administración puede haber descuidado desarrollos y conceptualizaciones que serían de gran relevancia para su teorización, haciendo un mayor énfasis en desarrollos teóricos contemporáneos de la Administración, como las *Modas Administrativas*, que han surgido con gran fuerza a partir de la década de los 90 y que han regido el qué hacer en las organizaciones, evidenciando el matrimonio Administración – Economía, pero así mismo el aparente divorcio entre la Administración y otras ramas del conocimiento.

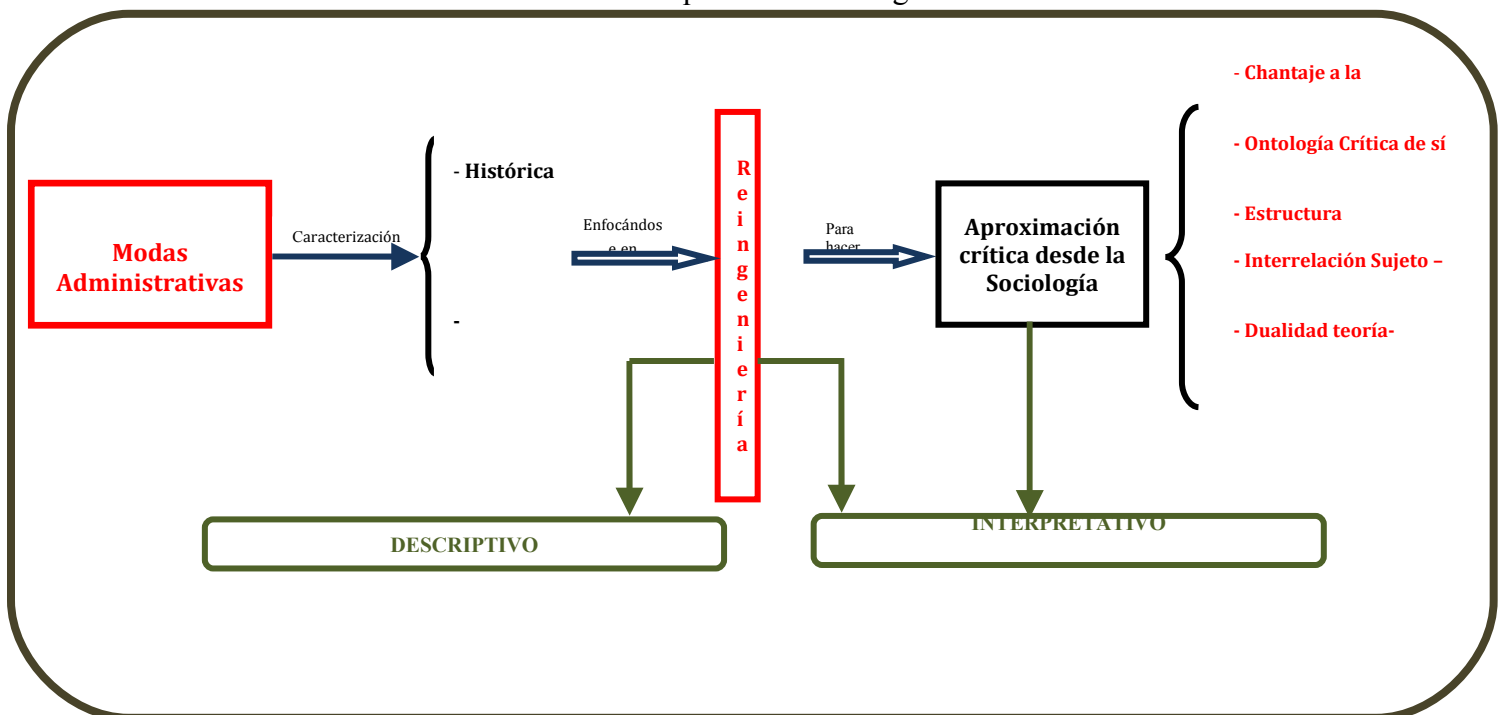
Por eso, es preciso que los profesionales de la Administración que potenciamos nuestra disciplina en consecuencia con el bienestar social y el desarrollo del ser humano, avancemos en el estudio de las circunstancias que originan esas fenomenologías, recurriendo a todas las herramientas disciplinares disponibles, allanando terrenos que se creen propios de otras disciplinas.

Solo así quedará en evidencia, la inconveniencia de algunos de los paradigmas teóricos sobre administración que se han ‘recetado’ para las organizaciones; supuestamente considerando factores contextuales como la economía globalizada y la tendencia hacia la innovación. Si bien es cierto que estas teorías han fructificado en escenarios particulares, se

debe cuestionar la validez universal que suele asignársele. Más aún, cuando pretenden solucionar y encuadrar los problemas del ser humano como miembro de la organización en un marco puramente económico y mecanicista.

La primera parte del trabajo es de tipo descriptivo, y contiene una caracterización de las modas administrativas, donde se vislumbra el contexto socioeconómico bajo el cual surgieron, sus principales características y se hace un pequeño listado de algunas de las principales modas que han surgido en el mundo de la Administración y un análisis de porqué la denominación de ‘modas’. Posteriormente, el trabajo se enfoca en la Reingeniería, con una caracterización que dé cuenta de qué es, porqué se enmarcaría dentro de la categoría de moda administrativa, y porqué es relevante su estudio. La segunda parte del trabajo, es de orden interpretativo. Tras la caracterización hecha de las modas administrativas, y más en particular de la Reingeniería, se hace un análisis crítico e interpretativo de ésta última desde una perspectiva sociológica, tomando autores como Foucault, Mayntz, Aktouf y Chanlat, entre otros. Autores que con perspectivas asertivas y pertinentes desde la Administración y la Sociología, sirven como marco de referencia para abordar la problemática propuesta. La Investigación se esquematiza de la siguiente manera (Cuadro 1):

Cuadro 1. Esquema de Investigación



## 2. Las Modas Administrativas

### 2.1 Contexto Socioeconómico e histórico de surgimiento

La época de oro del capitalismo en plena guerra fría, dio al mundo una de las épocas de mayor crecimiento a nivel económico. La disputa ideológica entre comunismo y capitalismo trajo consigo un efecto común a todos los países indistintamente de su inclinación política: el rápido crecimiento industrial. La dinámica propia de la época llevó al aumento de la migración de los campos a las ciudades en unos casos, y se aprovechaba de la migración ‘natural’ a raíz de la Segunda Guerra Mundial, lo que aceleró el impacto de los nuevos procesos industriales, que trasladaron el destino de esfuerzos y recursos del campo a las fábricas en las ciudades.

Las rápidas tasas de crecimiento y el *boom* de la industrialización, generaron fenómenos a nivel social que no habían sido vividos hasta el momento por ninguna generación: el nivel de vida se elevó permitiendo acceder a bienes que antes eran exclusivos para las personas más adineradas, y quizá el más importante de todos los hechos que marcaron ésta época: la desaparición casi total de los niveles de desempleo.

Al tiempo que las principales economías mundiales mantenían los índices más bajos de desempleo de la historia, se evidenciaban cifras sostenidas de crecimiento. El afán por trascender a nivel comercial, generó un afán por parte de las grandes empresas de pasar de una forma de comercio internacional a una modalidad transnacional a partir de los años sesenta, en el cual los Estados pasaban de ser la estructura que sostenía el comercio a ser un obstáculo para éste. De acuerdo con Hobsbawm (2003), esto lleva a la consolidación de una economía de orden mundial que tomaba la delantera, por encima de aquello que determinaban los Estados.

Según este mismo autor, este proceso de transnacionalización tenía tres características fundamentales: La aparición de compañías transnacionales, la estructuración de una división internacional del trabajo y el traslado de actividades empresariales hacia los

denominados ‘paraísos fiscales’. Todo esto llevó a un proceso de apertura de las fronteras en el ámbito comercial, donde se empezaba a hablar de grandes corporaciones que ya no tenían su base de operaciones únicamente establecida en un país, sino que tenían una sede principal con diferentes ‘satélites’, que le permitían actuar de acuerdo a los factores que más le favorecieran (mano de obra barata, exenciones tributarias, etc.).

El modelo parecía estar funcionando a la perfección. Se estaba demostrando que el postulado que tanto se había promulgado –en la teoría y en la práctica- de la imposibilidad de un pleno empleo con una inflación moderada no era muy cierto, y las cifras de crecimiento parecían no tener límites. Sin embargo, se conjugaron varios factores que se encargaron de acabar con la prosperidad que arrastraba el modelo desde comienzos de la segunda parte del Siglo XX.

En 1973, la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo) decidió aumentar los precios del petróleo conjugándolo con una reducción de la producción, como parte de una estrategia política de presión internacional a aquellos países que habían optado por apoyar a Israel. El proceso de industrialización generó una dependencia generalizada de los medios de transporte y de las industrias por el petróleo. Ante esto sobrevino un proceso inflacionario sin antecedentes, con el consabido cierre de industrias, arrastrando así las tasas de desempleo a niveles desconocidos para la época.

Si bien este fue un factor decisivo para el estallido de una nueva crisis, no fue el único. Por una parte, la mano de obra se abarató por la combinación de varios factores, entre ellos la ola de avance tecnológico que desplazó al hombre en algunos sectores de la industria, y por otra se generó un desplazamiento de algunas actividades productivas hacia algunos países del Tercer Mundo que ofrecían una mano de obra mucho más barata, ante la imposibilidad para las industrias y los Estados de mantener las condiciones laborales provenientes de las políticas estructuradas durante la edad de oro.

Tras la crisis de 1973, una larga etapa de gobiernos centristas y socialdemócratas moderados tocó a su fin con el fracaso aparente de las políticas económicas y sociales de la



edad de oro. De acuerdo con Hobsbawm (2003), hacia 1980 llegaron al poder en varios países, gobiernos de la derecha ideológica comprometidos con una forma extrema de egoísmo empresarial y de *laissez-faire*. Según el mismo autor, con el fin de la época de oro del capitalismo, se presentaron hechos hasta ese momento desconocidos para toda una generación: la miseria, el desempleo, estanflación y en general la inestabilidad, siendo el carácter estructural del desempleo lo más preocupante de esta época, con lo cual el empleo jamás volvería a ser el mismo: ahora “el mundo del trabajo deja de ser un pasaporte para la integración social. Sus profundas mutaciones quiebran un vínculo entre progreso económico y progreso social” (Batista & Martins, 2006, p. 100)

Como resultado, se dio el desplome de los Estados de Bienestar tan comunes hasta el momento en todo el mundo, pues la práctica aparentemente evidenciaba la inconveniencia de sus propuestas, allanando así el camino para los defensores a ultranza del libre mercado como base para la construcción de una sociedad económicamente viable.

Es así como se da inicio a un proceso de globalización en un entorno de libre comercio, que promulgaba la eliminación de las regulaciones (desregulación de los mercados principalmente), a partir del debilitamiento del Estado – Nación, para que toda actividad económica y comercial esté en ‘manos’ del mercado. Es así como a finales de la década de los ochenta y comienzos de los noventa, se da una ola de desregulaciones en pro del fortalecimiento de una ‘aldea global’ que rijan los destinos comerciales (Stiglitz, 2003).

La ausencia creciente de procesos de regulación en los Estados, lleva a un aumento de la competencia a niveles inimaginados, que obligaron a las empresas a entrar en procesos de cambio continuo, pues adicional a esto, ya no se contaba con una ‘cortina protectora’, y ahora se vendía la idea de que sólo su ‘adaptabilidad’ a ese entorno cambiante la haría crecer o desaparecer.

La desregulación permite unos niveles de ganancia mucho mayores que un entorno regulado, por lo que las grandes empresas estaban en pro de este fenómeno, y “el argumento económico estándar de que la desregulación que ellos proponían haría los

mercados más competitivos, beneficiando a los consumidores y a la sociedad en general [...] para los años noventa, se había convertido en un artículo de fe [...] que el mercado, por sí mismo, podía gestionar prácticamente cualquier problema...” (Stiglitz, 2003, p. 130) Se dieron procesos generalizados a nivel mundial para transformar los Estados de bienestar –paternalistas- en Estados regidos por directrices neoliberales, y en ese sentido el comercio y la economía entraron en una dinámica de total incertidumbre ante los cambios inesperados en el entorno, contrario a la mediana certidumbre que se tenía en las épocas de regulación de los Estados de bienestar.

La rigidez propia de las organizaciones sería, de ahí en adelante, un obstáculo para el crecimiento de las mismas. De tal manera que se deberían buscar propuestas, que permitieran diseñar organizaciones acordes con el mundo cambiante, tal como lo exigía la ahora denominada *aldea global*.

Ante este panorama, era necesario que las organizaciones fuesen excesivamente flexibles, y capaces de adaptarse a cualquier cambio en el menor tiempo posible, pues los mercados comenzarían a eliminar cualquier viso de certidumbre en ellos, ya que bajo la lógica del ‘pensamiento globalizador’, cualquier elemento de certidumbre no es más que un elemento que distorsionará el mercado.

Los desarrollos teóricos para intervenir organizaciones se caracterizaban por un cierto nivel de estructuración, que dejaban entrever una intención de construir organizaciones en el corto, mediano y largo plazo, a través de una visión compartida por sus grupos de interés, y que tendría por objeto único la construcción sostenida de dicha organización. Sin embargo, el nuevo orden iba en contravía de ese imaginario de construcción estructural de organización, por lo tanto era necesario contar con directrices para el diseño y gestión de organizaciones de la manera más flexible posible.

Es en ese contexto, que se empiezan a desarrollar metodologías y teorías que pretenden llenar ese vacío generado por la necesidad de flexibilidad, con el que las organizaciones comenzaron a contar a partir de ese momento. Claro está, dichas teorías contaban con

características muy particulares que permitieran su éxito, pues la emergencia producto de la incertidumbre, haría que no sólo los mercados y las estructuras organizacionales fuesen desechables, aparentemente también el conocimiento y los seres humanos.

Es en ese contexto social, político y económico que surgen las llamadas *Modas Administrativas*. A continuación se mencionarán las características que se le atribuyen y una somera explicación de algunas de ellas, antes de concentrarse en la Reingeniería.

## **2.2 Características de las Modas Administrativas y sus principales desarrollos**

Como se vio, el proceso económico, social, político e histórico que se dio a partir de los años 70 principalmente, llevó a un mundo en el cual las organizaciones debían responder a necesidades diferentes a las tradicionales. Es en ese contexto que la forma en la cual se gestionaban también debía cambiar. Las modas administrativas surgen, en parte, como una respuesta a la necesidad de flexibilidad en el manejo de las organizaciones a comienzos de los años noventa.

Si bien no hacen parte conjunta de una ‘escuela de pensamiento’, si se pueden enmarcar ciertos desarrollos metodológicos dentro de esta denominación de modas administrativas, al presentar ciertas características y similitudes entre sí. La forma en la cual llegan al lector, así como la manera en que proponen una aproximación a la organización, deja entrever ciertas características que serán abordadas a continuación para explicar un poco mejor la denominación dada.

Ya que precisamente no existe una corriente de pensamiento que determine las características de las modas administrativas, se dificulta su abordaje analítico, pues de acuerdo a Marin (2005, pp. 46, 47) “si bien han existido desarrollos serios que se condensan en teorías, la ruptura epistémica se da en el momento en el cual aparecen las llamadas modas administrativas que no alcanzan el estatus de una teoría sólida” pues según el análisis del mismo autor “podría decirse que la mayor consistencia epistemológica de la Administración radica en aquel saber que ampara una noción más estructural, rigurosa y

racional en el ámbito del conocimiento formal y significativo”, condiciones que tal como se podrá esbozar más adelante no cumplen (al menos parcialmente) las modas administrativas. Por esto, se hace necesario abordar este estudio extrayendo las principales características de los mismos desarrollos que se han observado en ellas, y caracterizarlas bajo los parámetros que han establecido algunos autores como Mike Jackson o Francisco López principalmente.

Ahora bien, teniendo en cuenta que la denominación que se le da a estas teorías de ‘Modas’ proviene de un ejercicio analógico, se debería inicialmente analizar a través de la definición de moda que se da en el ámbito textil. Si bien la moda se desenvuelve en diversos escenarios, la importancia del término en el contexto seleccionado, permite extraer una definición que facilite establecer una analogía más evidente entre la moda textil y los desarrollos teóricos, conocidos como ‘Modas Administrativas’, con un mayor grado de exactitud.

Es complicado encontrar literatura respecto a la Moda en el ámbito desde el cual se pretende abordar. Es por esto que adicional a los escasos documentos que se encuentran, se debe acudir a los escritos que se encuentran en internet, principalmente en *blogs*, donde se trata de alguna manera el concepto de moda desde la perspectiva propuesta para extraer una definición que se pueda estudiar analógicamente.

Según lo expresado por Figueras (1997), la moda “lleva implícitas unas condiciones básicas: su sentido de la fugacidad, su interés radical por el cambio espectacular, por las variaciones de la apariencia, que desembocan en su amor incondicional por todo lo que signifique novedad”

Por otra parte, Aguirre (2008) afirma en su artículo *Más allá de la pasarela*, que “la moda se basa en gustos pasajeros que condicionan costumbres y tendencias en cualquier aspecto de la vida, aquello que tiene la atención general centrada en sí, que ha creado un *momentum* a su alrededor”, y según el artículo *Moda y medios de comunicación* de Fayos (2009) “la moda es una costumbre iniciada para una minoría prestigiada e importante que llega a la sociedad a través de los medios de comunicación y es aceptada por ella”.

Una vez tomados los elementos principales que permiten identificar aquello que se entiende por moda, es factible empezar a analizar el caso puntual de las Modas Administrativas, para así, poder entender la analogía que se hace entre una y otra. Según Jackson (1994), se pueden caracterizar ciertos tipos de modas, entre las cuales se encuentran: las teorías de los gurús, la reingeniería, la propuesta de la calidad total y las organizaciones que aprenden. La lista no para ahí, se pueden agregar otros desarrollos como el *empowerment*, el *downsizing*, el *resizing*, el *rightsizing*, los desarrollos contemporáneos sobre liderazgo transaccional<sup>1</sup>, entre muchas otras, y que han encabezado las propuestas en este campo en los últimos 20 años. Incluso muchas de ellas, no son más que profundizaciones o mutaciones de alguna moda anterior, por motivos que más adelante, una vez se caractericen las modas administrativas, quedarán más claros.

Para llevar a cabo el ejercicio propuesto se tomarán algunas de las modas para identificar la presencia de los factores anteriormente relacionados. En primer lugar, se observará la fenomenología de las “teorías de los gurús”, que según López (1998) se basa en elaboraciones de personajes exitosos en un entorno empresarial muy específico, y basándose en ello “invitan a los ejecutivos a seguir su estilo con exactitud y a hacer justo lo que ellos han hecho para garantizarles el éxito” (M. Jackson, 1994, p. 11).

De acuerdo con lo expuesto por Jackson (2001), Huczynski identifica tres tipos de gurús: los académicos, los consultores y los gerentes héroes. Los gurús académicos se caracterizan por tener una filiación a una Institución, mientras que los gurús consultores son consejeros y escritores independientes, y por último, los gerentes héroes son “aquellos que son o han estado liderando prácticas corporativas y se basan en la ventaja de su experiencia”(p. 11). En las Modas Administrativas, han sobresalido los dos últimos (consultores y gerentes héroes), superponiéndose en los últimos años sobre aquellos que erigen propuestas teóricas de corte académico.

---

<sup>1</sup> Más adelante se explicará por qué aplica en éste caso, el tipo de liderazgo transaccional.

Los gurús, al basar su autoridad en los buenos resultados de sus prácticas como consultores o gerentes, dejan entre sus lectores una esencia de acriticidad, y así poco a poco la palabra gurú pierde su carácter académico y le da un toque poco profesional a las propuestas, siguiendo lo expresado por Clutterbuck et. al (Clutterbuck & Crainer, citado en B. Jackson, 2001). Los gurús “esperan que los ejecutivos acojan sus argumentos y escriben en forma tal que no permiten un examen cuidadoso y el cuestionamiento de sus posiciones en lo que respecta a la administración exitosa” (M. Jackson, 1994, p. 11).

Según López (1998), este fenómeno se refuerza gracias a que el medio académico de las Facultades de Administración, está marcado por visos de pragmatismo y anti-intelectualidad, que rechaza aquel conocimiento que tenga implícito cierto grado de dificultad, abriendo el camino para que los gurús vendan exitosamente sus libros, sumándose a esto la falta de tiempo que arguyen los ejecutivos para dedicarle a la lectura<sup>2</sup>, y que los lleva a buscar respuestas rápidas a sus problemas. En un ataque en contra de los libros del género ‘un minuto’, Zilbergeld (citado en B. Jackson, 2001) comenta que, “dado el deseo americano por las soluciones simples a los problemas complejos, no debe haber ninguna sorpresa al encontrar que hay audiencias receptoras para los libros que muestran que las metas difíciles se pueden alcanzar en un minuto” (p. 16).

Esto ha hecho que el trabajo de los gurús sea catalogado por algunos de sus más acérrimos críticos como ‘*wallpaper* intelectual’, ‘pornografía de los negocios’, ‘narcisismo vergonzoso’ y ‘chatarra del comportamiento’, entre otros, centrando su crítica sobre 3 ejes fundamentales: “la improvisada calidad intelectual del pensamiento de los gurús, la brecha entre lo prometido y lo real cuando las ideas de éstos son implementadas, y la manera relativamente pobre en que las organizaciones han usado dichas ideas.” (B. Jackson, 2001, p. 16).

Es por esto que en el momento en el cual las empresas que fueron intervenidas comienzan a presentar dificultades, estos gurús no generan respuestas satisfactorias, o simplemente

---

<sup>2</sup> Según el estudio *Porqué no leen los ejecutivos*, realizado por la Universidad de la Sabana en marzo de 1997 y publicado por Clase Empresarial en abril del mismo año, de 600 presidentes y gerentes generales de empresas colombianas, el 49% reconoció no leer o leer muy poco por falta de tiempo (López, 1998, p. 70).

lanzan al cabo de poco tiempo nuevas publicaciones ‘explicando’ los errores cometidos en el pasado, y edificando nuevos postulados para solucionar los errores del pasado, tal como se mencionó en líneas anteriores. Lo más grave, tal como lo señala Jackson (2001), es que “hay una aceptación general dentro de la literatura, en que hay una escasez de estudios detallados y sistemáticos empíricos de los estilos de dirección y las modas, que los gurús han ayudado a promover”(p. 5). Y los pocos estudios no son nada alentadores, por ejemplo, “cinco años después de la publicación de *In Search of Excellence*, dos tercios de las 43 compañías [...] habían tenido algún tropiezo, habían expirado o enfrentaban alguna seria dificultad.” Pascale (citado en B. Jackson, 2001, p. 16).

De esta manera, se dificulta la medición del impacto real que han tenido estas propuestas en su aplicación práctica en las organizaciones, y que permita asignarle a éstas una validez de peso basándose en cifras reales, en lugar de hacerlo con base en la recomendación de aplicarla por parte de varios personajes prestigiosos.

Debido a esto, no es nada extraño encontrar que la persuasión a través de un discurso carismático de motivación se convierte en una de las herramientas favoritas de estos gurús: “Habría mucho que decir, además, sobre el estilo de estas obras sobre su tono hechizante, perentorio que no deja de recordar ciertos libros religiosos o esotéricos” (Le Moüel, 1992). Y es de esta manera, que se van construyendo posiciones dogmáticas en sus lectores y seguidores, pues se acude a lo emocional en ellos, invitando a una aplicación acrítica, superponiéndose a la comprensión y al análisis crítico que desde los argumentos se pueda edificar.

Gracias a ese discurso dogmático, las publicaciones de los denominados gurús suelen ser *best-sellers*, llegando a un punto en el cual la nueva publicación, es una recopilación de explicaciones justificando la no funcionalidad del libro anterior, lo cual en primer lugar genera un círculo vicioso en el cual una publicación que induce al error tiene un alcance masivo, lo que a su vez genera la seguridad para el gurú de una significativa venta futura, gracias a la posterior publicación explicando el fracaso de lo expuesto en la primera de las obras y ofreciendo ‘nuevas’ alternativas. Así lo corrobora Acevedo (Botero, 2005):

La trayectoria de las modas gerenciales se parece a una curva en “S”. Primero está el descubrimiento del nuevo y revolucionario proceso, herramienta o técnica y la presentación de los resultados del importante avance, con unos pocos, pero altamente publicitados ejemplos. Viene entonces la aceptación generalizada, que es cuando la técnica se esparce por todo el panorama, siendo adoptada y usada en todo tipo de situaciones que los creadores nunca tuvieron en mente, por dirigentes que quieran mejores resultados, pero que están poco dispuestos a contribuir ellos mismos para obtenerlos. Luego viene la desilusión y la crítica por la no obtención de los resultados esperados. Después, el revolucionario modelo desaparece, o lo que es más común, es presentado como origen del siguiente gran modelo administrativo (p. 8) .

En segundo lugar, este fenómeno evidencia la forma acrítica en la cual son vistas y adoptadas dichas propuestas, pues si no carecieran de crítica desde los lectores, es probable que su aparente éxito no se debería únicamente a la ‘legitimidad’, o mejor, reconocimiento de quién la escribe, sino que se vería complementada con la solidez de su contenido y la fuerza de sus argumentos.

Ahora bien, será interesante analizar la presencia de otros componentes que se habían mencionado anteriormente en la definición de Moda: en primer lugar, el interés radical por el cambio espectacular, y en segundo lugar, las variaciones de la apariencia, que desembocan en su amor incondicional por todo lo novedoso. Ambos aspectos están íntimamente relacionados, por lo que se pueden ejemplificar de manera conjunta observando otras de las teorías mencionadas.

Inicialmente se tomarán conceptos que si bien no son iguales, si son complementarios bajo la lógica ya expuesta de corrección de errores sucesivos por parte de un autor: *Downsizing* y *Resizing*<sup>3</sup>. Ambos evocan cambios en la estructura de la organización, que le permiten

---

<sup>3</sup> Por ejemplo, en su texto *Gestión de Cambio: El Modelo Biasca. Organizational Improvement and Change*, el autor reconoce en el prólogo: “En mi libro “*Downsizing*” (de 350 páginas) yo dedicaba sólo una página al tema de *Diagnóstico Competitivo*, en el de “*Resizing*” (de 500 páginas) sólo cinco páginas; en el de *Change Management* (de 540 páginas) un capítulo de 33 páginas; en éste la cantidad de páginas es mayor.”



tener variaciones espectaculares en su forma, lo que a su vez aparentemente le permitirá solucionar de forma radical e inmediata aquellos problemas que la vienen aquejando, es decir, curiosamente se asume que un cambio drástico en la forma conlleva a un cambio de fondo en las organizaciones, lo cual no necesariamente tiene una relación directa.

El primero de los conceptos propuestos fue el *Downsizing*, que surgió a finales de la década de los 80, y cuya “traducción literal es reducción de tamaño, aunque en la práctica las medidas son más amplias” (Biasca, 1998, pp. 13, 14), pero a pesar de que se promulgaba que en la realidad se propendía, según sus defensores, por una propuesta de mayor amplitud, el mismo autor reconoce que “la medida de *downsizing* ha significado despidos y cambios de rol en la gerencia (especialmente en la media)”.

El contexto socioeconómico de la época (empresas en crisis, descenso del nivel de ganancias frente a las décadas anteriores, desempleo, entre otras), hacía pensar a los directivos de las empresas en la necesidad de reducir costos, pero ¿cómo hacerlo a la velocidad que exigía el nuevo entorno globalizado?, una de las respuestas la ofrecían teorías emergentes como el *downsizing*: “Conviene no hacer un ‘*downsizing*’ sin un diagnóstico previo, y pensarlo bien. Luego debe hacerse de una vez (mencionó que los chinos tienen una tortura: al cortar un pie, cortan un centímetro a la vez. **¡Conviene amputar de golpe!**)” (Biasca, 2005, p. 333).

Se evidencia esa necesidad de buscar incentivar la espectacularidad en los cambios, pero así mismo es claro el ‘sentido de la fugacidad’ de estas propuestas, pues tras un tiempo en boga, sobrevino la identificación de errores en su aplicación, que hicieron necesario entrar a sustituir progresivamente el concepto de *downsizing* por el de *resizing*:

La era del *downsizing* ha creado una miríada de problemas y ha asociado gastos en un esfuerzo para apuntalar el funcionamiento a corto plazo. El *resizing*, al contrario, debe llevar una organización a un nuevo estado de bienestar, que se concentra en la

---

justificando así la inclusión de nuevos conceptos para corregir fallas de la propuesta anterior.

búsqueda de un tamaño apropiado y el foco organizacional más que sobre cuanto cortar. (De Meusse & Lee, 2003, p. 324).

La obsesión de la época por los cambios rápidos, que se enfocaran en la reducción de costos para poder tener una oferta que fuese competitiva en la ‘aldea global’, hacía que los dirigentes de las organizaciones fueran propensos a la utilización de todas las recetas que pudieran ser aplicadas con la mayor rapidez posible, sin importar las consecuencias que esto tuviera, pues la única consecuencia –deseable- en la cual se pensaba, era la reducción en los costos.

Sin reparar en la advertencia que se hace en algunos de estos textos, y de la cual se suele hacer una lectura superficial, enfocándose únicamente en el fin y no en el medio, se ignoran afirmaciones de este tipo:

Todo proceso de cambio necesita tiempo...pero la magnitud de la crisis fija en cierta forma el tiempo disponible. Ese tiempo suele ser corto. Iacocca no tuvo tranquilidad para cambiar Chrysler, fue obligado a tomar medidas drásticas en menos de un año [...] Es oportuno aclarar que si el tiempo es muy limitado, el cambio tiende a tener un alto contenido de autoritarismo (no hay sencillamente tiempo para el lento proceso participativo). La limitación de tiempo también aumenta la cantidad de errores que se comete. (Biasca, 1998, p. 193)

Es decir, no se tiene en cuenta el factor humano (algo en lo cual se reparará más adelante cuando se aborde el tema de la Reingeniería), y se evidencia que lo importante es el logro inmediato de resultados. No importa si los medios son el autoritarismo y los despidos masivos, siempre y cuando se pueda atraer al ‘lector – gerente’ con la propuesta de inmediatez en el logro de los objetivos propuestos, y enfocados en la eficiencia económica de la organización. El *resizing* y el *downsizing* pueden generar estrés en los trabajadores y en diferentes personas vinculadas a la organización en diferentes vías, en particular se identifica que la gente puede llegar a perder su empleo (De Meusse & Lee, 2003), sin embargo las implicaciones de estas teorías son tan complejas que:

[...] algunos de los que sobreviven al *Downsizing* sufren al igual que aquellos que perdieron sus trabajos. Se encuentran viviendo en un clima de miedo. Se acaba la confianza en la organización. Como el miedo aumenta, hay un descenso individual de la productividad y de la creatividad. La tensión se hace intolerable y la mejor gente abandona. (Barrett, 1998, p. 5)

Además del impacto en el factor humano, se puede observar cómo en la afirmación hecha por Biasca citan un caso –Chrysler- de forma indiscriminada para validar sus afirmaciones. Es algo presente a lo largo de toda la literatura de las llamadas modas administrativas. El exceso en la casuística del texto referenciado es evidente: se citan aproximadamente 150 ejemplos de empresas reales, inventadas, y de algunas de las cuales no se menciona el nombre, y se refuerza con la opinión de expertos que validan las experiencias allí presentadas. El tema de la casuística será retomado con mayor amplitud en el numeral 4.1 del presente trabajo, sin embargo es pertinente citarlo en este momento, pues queda en evidencia que no sólo se valen de ‘personas reconocidas’ para validar sus teorías –como se mencionaba en las teorías de los gurús-, sino que se utilizan las experiencias de ‘empresas reconocidas’ para ello, tal como ocurre en el ámbito de la moda textil, cuando se da validez o no a una prenda no solamente dependiendo de la persona que la diseñó, sino de la modelo que la viste<sup>4</sup>.

Merece especial atención que esa búsqueda de la espectacularidad inmediata, y el rediseño de la organización para ‘modernizarla’ y ajustarla a los requisitos del nuevo entorno cambiante, no se puede hacer de la mano de una sola propuesta teórica. Siguiendo con la analogía hecha con la Moda textil, los accesorios juegan un papel primordial a la hora de llevar las propuestas a la práctica. En este sentido se encuentra en el *Empowerment* y los desarrollos contemporáneos en torno al Liderazgo transaccional, un complemento perfecto para que la Moda se pueda aplicar en todo su esplendor.

---

<sup>4</sup> Pareciera ser un mensaje implícito persuasivo en dichas propuestas: Si a Chrysler le funcionó, ¿porqué a usted no? Si una empresa como General Motors utilizó esta práctica para solucionar un problema, ¿por qué usted no?

Podrían pasar inadvertidos tanto el *Empowerment* como el Liderazgo transaccional, de no ser por la importancia que se les da, en particular a este último, dentro de la puesta en práctica de la gran mayoría de las Modas Administrativas, en las cuales se suele recomendar estructurar un equipo de trabajo encargado de materializar los pasos ‘sugeridos’, y siempre dirigido por un líder bajo los preceptos de liderazgo que se han desarrollado contemporáneamente.

En primer lugar se identifican diversos tipos de liderazgo, de los cuales se destacan el transformacional y el transaccional principalmente. De acuerdo a lo establecido por Daft (2006), el liderazgo transformacional se concentra en cualidades, valores compartidos, dejando de lado el papel de ejercer control en los trabajadores. En oposición a éste tipo de liderazgo, aparece el transaccional, que se caracteriza por buscar el adecuado funcionamiento de la organización, basándose en criterios de eficiencia y seguimiento de las reglas por parte de los trabajadores.

Bajo estos desarrollos contemporáneos, el liderazgo que se observa en las modas administrativas sería de tipo transaccional, definido como “el proceso de **inducir** a otros a tomar acciones en torno a un objetivo común” (Locke, 1999, p. 2), y según afirma el autor en el mismo texto, dicha definición contiene tres elementos clave: En primer lugar, que el liderazgo es un concepto relacional (si no hay seguidores, no hay un líder), que el liderazgo se trata de un proceso, y por último, como ya se mencionó que el liderazgo debe **inducir** a otros a actuar en diferentes vías (por ejemplo en la fijación de objetivos, recompensas y castigos, reestructuraciones organizacionales y en la construcción de equipos, entre otros aspectos).

Por su parte Covey (1996), considerado como un gurú en varios temas –entre ellos el liderazgo-, atribuye ocho características al líder basado en sus estudios y observaciones: aprenden continuamente, tienen vocación por servir, irradian energía positiva, creen en los demás, dirigen sus vidas de forma equilibrada, ven la vida como una aventura, son sinérgicos y se ejercitan para la autorrenovación.

Una visión de líder bastante particular, si se compara con la que se ha estudiado desde ramas como la Sociología, la Psicología, entre otras, y que contrario a lo que se puede ver en estas últimas, pretende hacer ver que el liderazgo es posible construirlo a través de la consecución de unos pasos. Es común encontrar en las Modas Administrativas que se den secuencias de pasos a seguir, para así poder llegar a la situación deseada, constituyendo así la intervención de organizaciones en un ejercicio reduccionista, de aplicación de recetarios.

Pero ¿qué sentido tiene una visión de liderazgo como la propuesta, enmarcada dentro de una época en la cual se requieren cambios drásticos y espectaculares en las organizaciones, en el menor tiempo posible? Es importante recordar que en el *Downsizing*, se hablaba de la necesidad de ser autoritarios para poder aplicar cambios en un período de tiempo limitado. Sin embargo, puede ser que a través del liderazgo el autoritarismo al cual se hacía referencia no sea tan necesario, o al menos no tan evidente, pues no en vano se repara tanto en el concepto de ‘inducir’. Parte de la respuesta al respecto, la ofrece –directa o indirectamente- el mismo Covey (1996):

El liderazgo centrado en principios también lo ayudará a resolver los dilemas típicos, tanto gerenciales como organizacionales:

- ¿Cómo podemos tener una cultura caracterizada por el cambio, la flexibilidad y el perfeccionamiento constante, y a pesar de todo conservar una sensación de estabilidad y seguridad?
- ¿Cómo logramos que nuestra gente y la cultura vayan acordes con la estrategia, en tal forma que todo miembro de la organización esté tan comprometido con aquella como quienes la formularon?
- ¿Cómo liberamos la creatividad, la plenitud de recursos, el talento y la energía de la amplia mayoría de nuestra actual fuerza de trabajo, cuyas tareas no les exigen que los empleen ni los recompensan por hacerlo? (p. 206).

Aparentemente la búsqueda de las respuestas a esas preguntas, conduciría a la fórmula necesaria para eliminar el autoritarismo directo y hacerlo pasar por un ejercicio de persuasión por parte de un líder carismático, que esté en capacidad de hacer ir a todos

‘hacia el mismo lado’, y de lograr que sus trabajadores ‘se pongan la camiseta’, y así eliminar el inevitable choque proveniente de una posición abiertamente autoritaria. Es así como el liderazgo, no solo cumple con algunas de las condiciones propias de las Modas Administrativas, sino que evidencia ser el accesorio perfecto para su aplicación efectiva, de la mano de otros desarrollos como el *Empowerment*, pues nada resulta más adecuado para una moda administrativa, que una decisión inducida bajo parámetros de empoderamiento a sus empleados, por parte del líder.

Blanchard (2004) propone que para lograr de manera exitosa la implementación del *Empowerment* en las organizaciones se debe tener claro que “facultar a los empleados no significa darles poder; más bien consiste en liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que ellos ya poseen”, elementos que probablemente ya habían sido dados –o ‘recordados’- por el líder, que hace tomar conciencia a sus empleados de la importancia de apropiarse de los objetivos propuestos por la dirección, induciendo ciertas decisiones para el cumplimiento efectivo de dichos objetivos. A propósito Jackson (2001) ahonda en el tema del *empowerment* y su trasfondo real:

Los ejecutivos y directivos notan que, apelando a los sentimientos y las emociones de sus empleados, han sido capaces de ejercer una forma más sutil y potencialmente más debilitante de control involucrando a sus empleados en un sistema hegemónico que apoya la autonomía o el *empowerment*, pero desalienta múltiples valores y el disenso activo. (p. 17)

Esto evidencia cómo se complementan las diferentes modas administrativas, con otros desarrollos accesorios como los arriba expuestos, y el impacto que esto probablemente llega a tener sobre las personas que hacen parte de la organización. De esta manera, este ejercicio analógico permite evidenciar las características de estos desarrollos, y entender el porqué categorizarlos como Modas Administrativas.

Si bien la Reingeniería puede ser considerada como una de las Modas de mayor impacto e importancia, no se mencionó en este apartado, pues al ser el eje central de éste trabajo,

merece una sección aparte para su caracterización y análisis dentro de los parámetros aquí esgrimidos y estipular si evidentemente se trata de una Moda Administrativa, y así, poder comprender y estudiar su conveniencia o no, en el marco de algunos aspectos específicos de la Sociología como se pretende con éste trabajo.

### **3. La Reingeniería**

#### **3.1 ¿Qué es la Reingeniería?**

La Reingeniería surge hacia mediados de los años noventa, como parte de una propuesta de una pareja de reconocidos consultores norteamericanos: Michael Hammer y James Champy, quienes a través de su libro Reingeniería, lanzan una alternativa (auto) considerada novedosa para la época. A continuación, y con base en lo expuesto por los autores, se explica *a grosso modo* de qué se trata la Reingeniería, cuáles son sus principales características, los factores considerados influyentes y los resultados deseados –prometidos– a través de su implementación.

La propuesta de la Reingeniería, surge a través de la observación que estos consultores hicieron en diferentes organizaciones, y que hizo evidente para ellos, la necesidad de establecer nuevas técnicas administrativas que ayudaran al crecimiento de las organizaciones en un clima competitivo más duro, como el que ya se había referenciado en la contextualización socioeconómica de la época, en la sección 2.1 de este trabajo.

Con la propuesta de la Reingeniería se tenía presupuestado que se marcará un hito en el desarrollo de las organizaciones modernas: “[la Reingeniería] es de hecho una revolución, la más importante que se haya producido desde el advenimiento, hace 150 años de la Revolución Industrial” (Hammer & Stanton, 1995, p. 11). Y de acuerdo a esto, Hammer y Champy (1994), afirman que la forma de intervenir las organizaciones iba a cambiar tan radicalmente tras la Reingeniería, que inevitablemente “todas las corporaciones actuales, aún las más prósperas y prometedoras del mundo, tienen que adoptar y aplicar los

principios de la reingeniería de negocios, o de lo contrario se verán eclipsadas por el gran éxito de las que si los aplican” (p. 2).

Basados en esa propuesta ‘revolucionaria’, se evidencia desde la portada del libro *Reingeniería*, escrito en coautoría por Hammer y Champy (1994), que pretenden ejercer cambios radicales y espectaculares en las organizaciones, sugiriendo al lector que “Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!”. Si todo está errado ¿cuál es la solución propuesta para encaminar el rumbo? Evidentemente sería la reingeniería, que le permite al lector visualizar la posibilidad de arrancar de un punto cero, reinventando la organización a partir del ‘pensamiento discontinuo’ como esencia de la propuesta, para lo cual es necesario romper con las reglas preestablecidas, y salir de la ortodoxia que estas imponen (Hammel & Prahalad, 1994), “una buena práctica de Reingeniería consiste en invertir los supuestos con los que la compañía ha trabajado hasta ahora” (Alarcon, 1999, p. 64).

El enfoque tradicional para el estudio de las organizaciones se centraba en las tareas y no en los procesos, “por alguna razón la administración, la ciencia organizacional y los negocios mismos, han prestado menos atención al proceso” (Brandon & Morris, 1994, p. 42), pues éste era un enfoque válido en las ‘organizaciones de antes’, no en las actuales. Si el mundo ha cambiado, y las formas de adaptación y evolución bajo las cuales se aborda a las organizaciones es el mismo que el de hace 100 años, se sugiere que debe haber un cambio fundamental al respecto.

Centrarse en los procesos le permite a las organizaciones verse de manera diferente y actual, y a la vez, tener una perspectiva completamente nueva de lo que se hace en su interior, pues la visión centrada en tareas era una visión fragmentada y limitada. En ese sentido ya no se habla de “hacer que la gente trabaje más duro, sino de aprender a trabajar de otra manera. Esto significa que tienen que desaprender muchos de los principios y técnicas que les aseguraron el éxito durante mucho tiempo” (Champy & Hammer, 1994, p. 12), trascendiendo ciertos límites que probablemente se habían impuesto por las



concepciones tradicionales que se tenían del trabajo, e invitando a una reinvención de gran nivel en las organizaciones.

Ante la necesidad manifiesta que la Reingeniería evidencia, de reinventar radicalmente las técnicas administrativas y la forma de hacer las cosas en la organización, ésta surge como el ‘camino del cambio’, que le permitirá a las organizaciones reinventarse, y es ahí donde según sus autores, se intentan apartar del concepto de reestructuración con el que se les suele confundir, pues mientras la Reingeniería está diseñada para lograr hacer más con menos, la reestructuración propende por hacer menos con menos (Hammer & Stanton, 1997; Holland, 2001). Sin embargo para poder estructurar mejor un concepto, se parte de la definición formal de Reingeniería, dada por los autores:

Según Hammer y Champy (1994), la Reingeniería “es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (p. 34). Esta definición contiene a juicio de sus autores cuatro palabras clave: Fundamental, Radical, Espectacular y Procesos. A continuación, se explica el porqué de la importancia de estas palabras dentro de la Reingeniería para sus autores:

La primera palabra clave es **Fundamental**. Al emprender un proceso de reingeniería el sujeto debe cuestionarse acerca de qué hace su organización y por la forma en que lo hace. Estas preguntas deben ser de fondo y estar libres de cualquier preconcepción que condicione la posible respuesta, “la reingeniería determina primero *qué* debe hacer una compañía; luego, *cómo* debe hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que *es* y se concentra en lo que *debe ser*” (Champy & Hammer, 1994, p. 35).

En su texto Reingeniería de la Dirección, Champy (1996) asegura que “el hecho de centrarse en el rediseño fundamental de esos procesos operativos centrales ofrece como recompensa el mejor ‘apalancamiento’ posible para incrementar sus niveles de desempeño” (p. 165), de ahí la importancia de ir a la base de los procesos para poderlos ‘reinventar’ de manera conveniente, según se pretende con la reingeniería.

La siguiente palabra clave es **Radical**, pues al hablar de una reinvención tal como la plantean quienes proponen la Reingeniería, los cambios se deben dar de raíz y no superficialmente, pues “la transformación organizacional y el proceso de reingeniería, representan cambios radicales e incrementales, y un avance significativo frente a la gerencia tradicional” (Edosomwan, 1996, p. 141).

El cambio debe ser tan arraigado que se deben “descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo. Rediseñar es *reinventar* el negocio, no mejorarlo o modificarlo”(Champy & Hammer, 1994, p. 35), y se debe dar a través de procesos coordinados y continuos que requieren repensar, reajustar y sobretodo reinventar los nuevos procesos para que superen a aquellos que ya existen (Edosomwan, 1996).

La palabra clave que sigue en el listado es **Espectacular**. Al hablar de cambios radicales, se debe evocar igualmente a la espectacularidad de los mismos, pues la Reingeniería no propone en teoría mejoras superficiales, sino que maneja una propuesta de ejecutar cambios realmente significativos en los indicadores de la organización, como producto de la intervención de fondo que se hará a la misma.

Se menciona en el texto, que ante la necesidad de mejoras poco significativas<sup>5</sup> una organización no necesita reingeniería. En cambio, si existe la ‘necesidad de volar todo’, evidentemente es necesario emprender un proceso de reingeniería, que cambie todo lo antiguo por algo completamente nuevo, pues existe un sentido de urgencia por las mejoras espectaculares e incrementales (Alarcon, 1999).

En ese sentido se han identificado tres tipos de organizaciones que emprenden la reingeniería: Aquellas que se encuentran en graves dificultades, las que no están aún en graves dificultades pero cuya administración prevé que probablemente en algún tiempo puedan estarlo, y las que están en óptimas condiciones (Champy & Hammer, 1994).

---

<sup>5</sup> Se habla de un porcentaje de 10% como algo no significativo, sin embargo, parece ser algo dicho en un tono un poco generalizador, pues es bien conocido que la significancia del porcentaje depende totalmente del tipo de organización al cual se haga referencia.

Las del primer tipo no tienen otro remedio que aplicar la Reingeniería, pues es tan delicada su situación que la reingeniería se ve como una cirugía radical, y es percibida como la única solución. El segundo tipo de organizaciones aplica reingeniería, porque a través de ejercicios de revisión de su 'salud corporativa', han intuido la posibilidad de enfrentar serios problemas en el futuro de no tomar medidas correctivas. Las organizaciones del tercer grupo, son las que abandonan aquellas prácticas que si bien le han dado buenos réditos, sienten la necesidad de adoptar unas nuevas con la esperanza de obtener mejores resultados aún, en la búsqueda del crecimiento y la evolución organizacional (Barrett, 1998, pp. 5, 6).

Por último, la cuarta de las palabras clave identificada es **Proceso**, lo cual obliga a retomar algunos aspectos que ya habían sido mencionados anteriormente. Es evidente para los autores, que muchos individuos no están 'orientados a los procesos', sino que como ya se mencionó se enfocan en las tareas, reduciendo considerablemente el foco de atención de las organizaciones.

La insistencia en enfocarse en tareas y no en los procesos, de acuerdo a Hammer y Champy (1994), se le atribuye a la influencia del concepto de Adam Smith de división del trabajo, asignándole a cada una de las tareas un especialista, centrando a los trabajadores al logro de pequeños –pero probablemente insignificantes- logros, y perdiendo de vista los objetivos relevantes para la organización. Es decir, las tareas son importantes para el funcionamiento de la organización pero no esenciales. Lo sustancial se encuentra en los procesos, y es en estos que se genera valor real para el cliente, y por lo tanto “la Reingeniería se convierte en la única esperanza para separarse de los procesos anticuados que amenazan con arrastrar a la Organización” (Champy & Nohria, 1996, p. 107).

Pero si el eje central de la Reingeniería son los procesos, ¿cómo se rediseñan estos? Según los autores, la premisa a tener presente en todos los casos de Reingeniería es que los procesos deben ser sencillos, para de esta manera, “hacer frente a las demandas contemporáneas de calidad, servicio, flexibilidad y bajo costo” (Champy & Hammer, 1994,

p. 54). Y para lograr con el objetivo de hacer de los procesos algo sencillo, se identifican algunas características, de las cuales se describen las más relevantes a continuación, y que dan cuenta de algunos de los puntos clave para el proceso de Reingeniería. Se plantea que varios oficios se combinan en uno, sugiriendo desaparecer el trabajo en serie, ya que:

Una racionalización de los procesos de trabajo y del ambiente de trabajo en general, hace que características como la velocidad, la exactitud y la facilidad de empleo se combinen para producir capacidades tanto a la gente como a unidades dentro de la corporación para introducir la racionalidad en procesos corrientes. Ahora se hace más fácil y atractivo ver el trabajo en términos racionales, reducir el efecto del razonamiento subjetivo, y realzar la lógica como un mecanismo de dirección para el diseño o reajuste de flujos de trabajo. (Geisler, 1997, p. 71)

Antiguamente, se tenían varios oficios que hacían que un proceso pasara por personas diferentes, ubicados en departamentos separados, lo cual aumentaba la probabilidad de cometer errores en el proceso, perjudicando al cliente. De esta manera se sugiere, que de ser posible se unifiquen algunas tareas en un solo proceso, y que éste le sea asignado a una sola persona, o a un grupo más compacto que el que tenía a cargo las distintas tareas anteriormente.

Se plantea la necesidad de que los trabajadores tomen decisiones. Si en el aspecto anterior, se hacía referencia a una ‘compresión horizontal de procesos’, en este punto se evoca a una compresión en sentido vertical. Esto quiere decir, que se deben delegar algunos procesos de toma de decisiones en los trabajadores, convirtiendo éste proceso en parte integral del trabajo, permitiendo una disminución en los costos indirectos y una mayor eficiencia en el uso del tiempo principalmente (Champy & Hammer, 1994).

Con la implementación de la Reingeniería, los pasos del proceso se ejecutan en orden natural. Según los autores, esta propuesta rompe la linealidad de los procesos, y se privilegia lo ‘necesario’ por encima del ‘orden natural’ de ejecutar el trabajo. Es decir, el

trabajo se hace con una secuencia basada en lo que es necesario hacer, más que por un orden lógico previamente establecido, lo cual permite flexibilidad en la respuesta.

Si bien se ha mencionado de manera insistente que el objetivo de la Reingeniería es el rediseño radical de los procesos, éste no es el punto terminal de la propuesta. Los cambios en la forma en que se llevan a cabo los procesos en una organización, evidentemente tendrán repercusiones en la manera en que ésta se estructura, por lo cual se toca un tema sensible al plantear un ‘nuevo mundo de trabajo’. Se presuponen principalmente algunos cambios en las relaciones laborales, y que se darán tras la implementación de un proceso de reingeniería.

En primer lugar, se habla de un cambio en las unidades de trabajo, pasando de los tradicionales departamentos funcionales que han existido históricamente en la mayoría de las organizaciones empresariales, hacia la configuración de equipos de proceso, organizando grupos de trabajo orientados hacia el cumplimiento total de un solo proceso en particular: “el trabajo enfocado en procesos une los equipos de alto rendimiento y la organización en general, cortando las barreras tradicionales de la organización vertical: diseño, ingeniería, fabricación, compra, marketing y ventas” (Carr, Hard, & Trahan, 1996, p. 50)

La novedad está, en que un equipo de proceso no debe estar constituido con representantes de los departamentos funcionales interesados en el desarrollo del proceso, sino que se da paso a la estructuración de equipos configurados, para poder ejecutar un determinado proceso de la mejor manera posible, sin caer en el vicio de velar única y exclusivamente por los intereses del departamento representado. Y así, un equipo de proceso termina siendo “una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un proceso” (Champy & Hammer, 1993, p. 66).

A raíz de esto, los oficios cambian pasando de un trabajo basado en tareas simples a un trabajo de tipo multidimensional. Al estructurarse el trabajo con base en equipos de proceso, el equipo en su totalidad es responsable colectivamente de los resultados y avances en el mismo, en lugar de ser responsables individualmente por una tarea en particular,

dándole una visión de estructuración y materialización de procesos a los trabajadores, y no de cumplimiento de tareas exclusivamente.

Dadas estas condiciones, el trabajo pasa de ser controlado por un supervisor facultado a los trabajadores. La diferencia entre una situación y otra, la explican Hammer y Champy (1994) aclarando que “una compañía tradicional orientada a las tareas contrata personal y espera que éste siga las reglas. Las compañías que se han rediseñado no buscan empleados que sigan reglas; quieren gente que haga sus propias reglas” (p. 74).

En ese sentido, si se da un paso hacia la estructuración de un equipo de proceso, dicho paso no estaría completo, si no se le permitiera a éste equipo tener la autoridad para definir cuáles serían sus patrones y reglas de comportamiento para el logro efectivo del proceso. Esto genera cambios en los criterios que a futuro tenga la organización rediseñada, en cuanto a los procesos relacionados con el personal:

Los cambios causados por el proyecto de reingeniería cambiarán el modo en que la dirección piensa, despliega, y recompensa a la gente. Si los empleados están siendo ‘empoderados’ para usar más sus ‘capacidades cognoscitivas’ [...] El equipo de diseño de reingeniería debería seleccionar opciones adicionales de empoderamiento (grado de autonomía, estímulo para solucionar problemas, autoridad para hacer normas de conducta de equipo, etc.). (Cross & Feather, 1994, p. 175).

El cambio en el perfil de quienes trabajen en la organización, conlleva así mismo a cambios en la preparación del oficio, pues se pasa de una concepción de entrenamiento a educación, ya que el entrenamiento está diseñado para aquellos trabajadores que deban seguir unas reglas, pero al hablar de trabajadores que en lugar de seguirlas las crean, se les debe dar una educación adecuada, que les permita tener elementos de juicio para evaluar qué es lo que deben hacer en una determinada situación.

El entrenamiento se enfoca en aumentar unas destrezas de tipo técnico generalmente, y les deja claro a los trabajadores cómo debe hacerse, en cambio el enfoque centrado en

educación, traslada la pregunta de cómo debe hacerse a porqué debe hacerse. El enfoque en los procesos y en las tareas, haría necesario contar con trabajadores que manejen una lógica de este tipo, ya que no estarán continuamente enfrentados a un trabajo repetitivo, sino a uno de carácter cambiante, según lo que busca la Reingeniería tras su implementación.

A pesar de que Hammer y Champy (1994) plantean en el texto que se debe dar un cambio de enfoque en este sentido, en el mismo capítulo los autores plantean como uno de los factores críticos de cambio en la estructura de trabajo, el cambio actitudinal de gerentes supervisores a **entrenadores**. Justifican esto diciendo que el rediseño de la compañía complejiza los oficios ejecutados por los empleados. Es por esto que los “equipos de proceso, sea que consten de una sola persona o de muchas, no necesitan jefes: necesitan *entrenadores*” (p. 82). Si bien se había destacado a lo largo del capítulo la novedad de empoderar al empleado y darle educación, con esa afirmación se alejan de lo planteado al hablar de la necesidad de jefes entrenadores, cuya principal labor es el desarrollo de los trabajadores, en particular, de sus habilidades.

De igual manera quienes proponen la Reingeniería, se esfuerzan por apartarse del concepto de reestructuración, haciendo hincapié en que la Reingeniería no aboga por aplanar las organizaciones. Sin embargo uno de los puntos clave del nuevo mundo del trabajo, es que las estructuras organizacionales inevitablemente cambian, pasando de ser organizaciones jerárquicas para ser organizaciones planas, aunque pareciera ser más una consecuencia que la intención, según lo plantean.

Debido a los cambios mencionados anteriormente, los autores no dudan en afirmar que “las compañías ya no necesitan tanto ‘pegamento’ gerencial como necesitaban antes para mantener unido el trabajo. Después de la reingeniería ya no se necesita tanta gente para volver a reunir procesos fragmentados” (Hammer & Stanton, 1997, p. 288), lo cual conlleva a un inevitable aplanamiento de la organización.

Para los defensores de la Reingeniería las organizaciones tradicionales se enfocan en la estructura organizacional, pues es el mecanismo a través del cual resuelven muchas de las

situaciones que allí se presentan. Ahora, en las organizaciones que son objeto de Reingeniería, las posibles deficiencias de la estructura organizacional no son el problema a atacar, ya que todo está organizado en torno a los procesos y los equipos conformados para su ejecución, por lo que la estructura organizacional que resulte como producto de la Reingeniería tenderá a reorganizarse –y probablemente a aplanarse- en la mayoría de los casos.

El último de los cambios que se avizoran en el nuevo mundo del trabajo está relacionado con la función que ahora cumplen los ejecutivos, quienes pasan de ser ‘anotadores de tantos a líderes’. El aplanamiento de la organización producto de la reorganización de la estructura en torno a los procesos, acercará al ejecutivo al cliente y a sus empleados. Como hay un cambio en la forma de hacer el trabajo, en el cual lo central es la actitud y el esfuerzo de los trabajadores, “los ejecutivos tienen que ser líderes capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos” (Champy & Hammer, 1994, p. 84). Es decir, la libertad de la cual se hablaba para que los trabajadores crearan sus reglas está probablemente supeditada a aquellos valores y creencias que el líder considere necesarios reforzar en sus trabajadores, para el logro exitoso en la ejecución de los diferentes procesos, dando cuenta de procesos de liderazgo y *empowerment*, para inducir comportamientos encaminados al logro de determinados objetivos.

Precisamente el papel del líder es clave dentro del proceso de Reingeniería, pero no es el único rol importante para su aplicación exitosa. Los autores son cuidadosos al sugerir la estructuración de un equipo de Reingeniería, quienes serán los encargados de llevar a cabo el proceso de reinventar la organización, de ahí su importancia. El equipo propuesto está constituido por: el líder, el dueño del proceso, el equipo de reingeniería, el comité directivo y el zar de reingeniería (Champy & Hammer, 1994).

El líder por lo general será un alto ejecutivo, quien autorizará y motivará el esfuerzo, y es quien finalmente permitirá que la reingeniería tenga lugar en la organización. El papel de éste es fundamental dentro del ejercicio de Reingeniería, ya que no se pueden repetir los errores del pasado: “en caso de haber sido un liderazgo evidentemente pobre en la era de



calidad, puede ser seguido de un liderazgo aún peor en la era de reingeniería” (Petrozzo & Stepper, 1994, p. 18). El líder se debe apoyar en el dueño del proceso quien será el “responsable de un proceso específico mientras el esfuerzo de la Reingeniería se lleva a cabo” (Currid, 1994, p. 45).

El equipo de reingeniería será el encargado de rediseñar y diagnosticar un proceso, y a su vez, supervisa el proceso de reingeniería del cual está siendo objeto. El comité directivo es por lo general, un grupo de altos directivos que se encarga de formular la estrategia de la organización a nivel global, y supervisa el progreso de la misma. Por último, el denominado zar de reingeniería es un sujeto que se encarga de desarrollar unos instrumentos de reingeniería, y de lograr, que haya un proceso sinérgico entre los diferentes proyectos de reingeniería de procesos que se lleven a cabo en la organización.

La forma en la cual se articularía el trabajo de todo este equipo de Reingeniería, y de acuerdo con lo propuesto por Hammer y Champy (1994), sería la siguiente: “El *líder* nombra al *dueño del proceso*, quien reúne el *equipo de reingeniería* para rediseñar el proceso con ayuda del *zar* y bajo los auspicios del *comité directivo*” (p. 109), con lo cual se resuelve una de las cuestiones más importantes, y es la de **quién** hará la reingeniería.

Una vez se resuelve la pregunta en torno a quién, se traslada el cuestionamiento hacia qué se rediseña. Los autores son bastante incisivos al recordar que la reingeniería debe enfocarse en los procesos y no en la estructura, pues como ya se vio, los cambios en la estructura parecen ser más una ‘consecuencia natural’ del proceso de reingeniería, que el objetivo central de la misma. La aclaración se hace según los autores, ya que para el grueso de personas es más familiar acudir a una unidad organizacional que a un proceso, pues estos no suelen tener un nombre.

Precisamente para poder comprender de una mejor manera aquello que será susceptible de ser objeto de reingeniería, Hammer y Champy (1994) sugieren una serie de pasos a seguir. El primero de ellos debe ser ponerle un nombre a cada uno de los procesos, que indique su estado inicial y su estado final, o mejor el punto de partida y el punto de llegada de cada

uno de ellos, es decir, se deben construir y establecer las fronteras del proceso. Y adicionalmente, es recomendable documentar el flujo del mismo para poder comprender cómo funciona éste en la actualidad. (Alarcon, 1999).

El segundo paso será escoger el proceso para rediseñar, pues debe haber una prioridad entre los procesos para su rediseño. Dicha priorización se debe hacer de acuerdo a factores de disfunción (mayor dificultad, obsolescencia), foco en el cliente (mayor impacto, cliente más significativo, mayor satisfacción del cliente), factibilidad (cuál es el proceso más apropiado, esfuerzo requerido, radio de influencia de los procesos, compromiso de los responsables involucrados en el proceso) y de impacto en la supervivencia de la organización (relación con aspectos estratégicos, duración, recursos). (Alarcon, 1999, pp. 121 - 122).

El tercer paso debe ser entender los procesos. Una vez se ha seleccionado cuál será el proceso objeto de rediseño, éste no debe ser aún rediseñado pues el equipo de reingeniería tiene que darse a la tarea de entender cómo es el proceso en la actualidad: saber qué se hace en dicho proceso, cómo se hace y los aspectos críticos que giran en torno a su ejecución. Se debe tener claro que el objetivo no es mejorar el proceso, sino renovarlo, por lo que este ejercicio debe servir para tener una visión global del proceso, que permita derivar en la creación de uno totalmente nuevo, que supere de forma radical lo hecho actualmente. Este paso puede resultar útil para la persuasión de los miembros de la organización, acerca de la necesidad de aplicar la reingeniería, en particular, sensibilizar a aquellos que tienen una relación directa con dicho proceso.

Los pasos anteriormente descritos corresponden al ejercicio previo a la reingeniería como tal, y debe ser ejecutado por el equipo para ello dispuesto. Según Hammer y Champy (1994), ésta inicia cuando el equipo tiene que “empezar a formar una nueva visualización de la compañía y a inventar una nueva manera de hacer su trabajo [...pues...] para rediseñar procesos el equipo abandona lo familiar y busca lo escandaloso”, sin embargo a pesar de tratarse de un ejercicio novedoso, el equipo de Reingeniería tiene un muy buen soporte, dado que “ya han hecho reingeniería un número suficiente de compañías como para que podamos columbrar ciertas pautas que se repiten en los procesos rediseñados.

Técnicas que han resultado eficaces en algunas compañías funcionarán también en otras” (p. 142).

Y además del sustento de la experiencia de otras organizaciones, los autores aducen a la lógica común en su propuesta, pues el diseño tradicional de un proceso debe partir de la división de éste en tareas simples (a pesar de lo dicho más arriba por los mismos autores en contra del enfoque en tareas, y de la falta de visión heredada de la división y especialización del trabajo de Adam Smith).

Otro de los elementos clave en la Reingeniería es la tecnología que juega un papel determinante, ya que a diferencia de lo usual en otras propuestas, ésta no es un elemento que se aplica a los procesos ya existentes en la organización, sino que la tecnología es clave en el rol como creadora de nuevos procesos (Hammer & Stanton, 1997).

Al momento de dar el paso de rediseñar el proceso a comunicarlo al resto de la organización, se debe evitar a toda costa que las personas obstaculicen la nueva propuesta, y que por el contrario la acojan y la potencien. Se trata de un problema de persuasión y de gestión del cambio, que debe ser llevada de manera cuidadosa bajo una estela de liderazgo claro (Petrozzo & Stepper, 1994).

Para esto, el papel del líder es primordial y debe acudir a dos argumentos: el primero es evidenciar el por qué del rediseño de la compañía, siendo netamente persuasivo para que quede clara la necesidad de emprender un proceso de reingeniería. El segundo argumento, debe encaminarse a hacerle entender a los demás miembros de la organización a dónde se quiere llegar con el cambio propuesto. Con esa combinación de factores se debería dar un proceso de persuasión y apropiación de la Reingeniería.

Tras toda la explicación de la propuesta de Reingeniería lanzada por los autores, se dan a la tarea de exponer 4 ejemplos de grandes empresas (Hallmark, Taco Bell, Capital Holding y Bell Atlantic), que han aplicado ‘exitosamente’ la Reingeniería a sus negocios, no sin antes advertir que se trata de un ejercicio para “mostrar como personas reales, en negocios reales,

pueden aplicar los principios que hemos expuesto, para producir resultados comerciales extraordinarios” (Champy & Hammer, 1994).

El libro cierra con un capítulo que podría pasar inadvertido, pues está ubicado después de la eufórica presentación de casos exitosos de Reingeniería en los negocios. En éste capítulo hacen referencia al éxito en la Reingeniería, y al contrario de lo expuesto a lo largo del libro, las perspectivas no son nada alentadoras:

Lamentablemente, tenemos que informar que a pesar de los casos de éxito presentados en los capítulos anteriores, muchas compañías que inician la reingeniería no logran nada. Terminan sus esfuerzos precisamente en donde comenzaron, sin haber hecho ningún cambio significativo, sin haber alcanzado ninguna mejora importante en rendimiento y fomentando más bien el escepticismo de los empleados con otro programa ineficaz de mejoramiento del negocio. Calculamos, no científicamente, que entre el 50 y el 70 por ciento de las organizaciones que acometen un esfuerzo de reingeniería no logran los resultados espectaculares que buscaban (p. 207).

Posterior a la afirmación hecha manifestando las altas probabilidades de fracaso de la Reingeniería, se motiva al lector a aplicarla sin temor alguno, pues se trata de tomar riesgos basándose en la habilidad y estrategia de quien lo haga exponiendo una analogía entre la diferencia del riesgo entre jugar ajedrez y ruleta. “Lo mismo sucede en la reingeniería: la clave del éxito está en el conocimiento y en la habilidad [...] Si uno conoce las reglas y evita los errores, tiene todas las probabilidades de triunfar. En la reingeniería se cometen una y otra vez los mismos errores [...] evítelos usted, y estará casi seguro de acertar” (p. 208).

Estas afirmaciones dan a entender al lector, que si por algún motivo se encuentra dentro de ese 50 a 70 por ciento que fracasará en su intento de aplicar exitosamente la reingeniería a su organización, probablemente se deba a que cometió un error en el proceso de aplicación, y no se acepta la posibilidad alguna de una falla en la propuesta hecha por los autores. Algo

que no sostendrían por mucho tiempo, pues tiempo después debieron reconocer la existencia de errores en la Reingeniería como se verá en el siguiente apartado.

Una vez se han expuesto con algún nivel de detalle tanto las características propias de la Reingeniería, como los pasos a seguir para su implementación, cabe plantear la pregunta de si bajo lo aquí expuesto, se puede hablar o no de la Reingeniería como una Moda Administrativa.

### **3.2 Reingeniería: ¿una moda administrativa?**

Tal como se llevo a cabo en la sección 2.2 de este documento, en la que se clasificó a algunos desarrollos teóricos contemporáneos de la Administración bajo la categoría de Modas Administrativas, resulta adecuado llevar a cabo un breve ejercicio analógico para saber si la Reingeniería cumple o no con las condiciones, para ser clasificada igualmente dentro de esta categoría.

En primer lugar, cabría analizar a la reingeniería bajo el parámetro de la moda como algo propuesto por una ‘minoría prestigiada’. James Champy y Michael Hammer –principales expositores de la Reingeniería-, aparecen clasificados en el lugar 44 del ranking de los líderes y escritores en negocios más influyentes del mundo (Parker, 2006). Egresados de MIT, ambos se han desempeñado como consultores y asesores de ejecutivos de las principales de compañías del mundo, tal como lo constata la contraportada de su libro Reingeniería.

Para el momento de auge de la reingeniería, Hammer era el presidente de una reconocida firma de consultoría, fue nombrado como uno de los cuatro maestros sobresalientes en administración en la década de los 90 por el *Business Week*, y es conferencista y asesor de ejecutivos de las principales compañías del mundo. Por su parte James Champy era para la misma época, el presidente de la junta directiva de CSC Index Inc., y considerado como la primera autoridad en cuanto a la puesta en marcha de iniciativas de reingeniería, y al igual que su compañero, trabaja asesorando ejecutivos de importantes organizaciones, logrando

el reconocimiento de importantes medios de comunicación como *Fortune*, *NY Times* y el *Wall Street Journal*.

No obstante el reconocimiento, deificando a los ‘padres de la Reingeniería’, evidenciado en frases como “Dios bendiga a Hammer, porque él realmente popularizó y legitimó el concepto” Thackray (citado en B. Jackson, 2001, p. 75), el libro pretende validar aún más su validez a través de la opinión de personas como Peter Drucker, quien dice que “la reingeniería es nueva y hay que ponerla en práctica” afirmación que aparece en la portada del libro, validando así la propuesta, junto a John Scuelly –presidente y jefe ejecutivo de Apple Computer para la época- y Robert Allen quien ejercía como jefe ejecutivo de AT&T, y quienes dan pequeñas declaraciones a favor de la Reingeniería.

Pero la minoría prestigiada no sólo se enfocó en las personas que con sus afirmaciones validaron la Reingeniería como “el camino del cambio”, sino que también se valen de 4 grandes empresas que sin duda, hacen parte constitutiva de otra minoría prestigiada que permite darle –en teoría-, una mayor validez a la Reingeniería como propuesta.

Otro de los aspectos a analizar es el sentido de la fugacidad. La reingeniería tuvo su auge a partir de 1993 aproximadamente. Sin embargo ya para el año de 1996, un reportaje hecho por Joseph White columnista del *Wall Street Journal*, daba cuenta de la fugacidad en el éxito de la Reingeniería:

“[...] después de provocar decenas de miles de despidos en Estados Unidos, Hammer ahora reconoce que (en su propuesta) hay un defecto. Él y otros líderes del sector de las restauraciones, que mueve U\$4.700 millones, olvidaron el factor humano: ‘No fui lo suficientemente inteligente con eso’ admite Hammer, ‘reflejaba mis antecedentes en ingeniería y no prestaba suficiente atención al factor humano, he aprendido que es un factor vital’” White (citado en López, 1998, p. 80).

En el mismo reportaje se afirma que se ha comenzado a presentar un proceso de búsqueda de nuevos métodos ante la pérdida del atractivo que había causado la Reingeniería tan sólo

un par de años atrás: “cuando la firma Bain and Co., de Boston, pidió este año a los ejecutivos de las 1.000 compañías que evaluaran varias herramientas administrativas, la reingeniería no tuvo resultados importantes en ninguna de las cinco categorías fundamentales” (López, 1998, p. 80). Esto da cuenta de la rapidez del auge de la Reingeniería, siendo este un criterio más de la Moda con el cual cumple en su totalidad.

Como el último de los criterios importantes para poder categorizar o no a la Reingeniería como una Moda Administrativa, se le observará bajo el interés radical por el cambio espectacular, que llevaba a un ‘amor incondicional’ por todo lo que signifique novedad, al cual hacía referencia Figueras (1997), anteriormente mencionada.

Al respecto se mencionarán dos aspectos que se pueden observar en el libro. El primero de ellos es la frase de la portada del libro en la cual se invita a olvidar todo lo que el lector sepa sobre administración, pues según sus autores, casi todo está errado. Es una afirmación que invita a un quiebre espectacular, a una novedad en el conocimiento que revolucionará el mundo de la administración, postulado que se ve reforzado cuando en las primeras páginas del libro asumen que su propuesta generará un revolcón positivo en la sociedad, casi tan importante como el logrado en la Primera Revolución Industrial.

A su vez, Hammer y Champy afirman en su texto, como ya se pudo ver en la sección anterior donde se describieron las principales características de la Reingeniería, que su propuesta no aboga por cambios incrementales o crecientes, sino por cambios espectaculares, gracias a la creación de nuevos procesos, a la reinención de los mismos, llevando a calificar el “carácter radical de la Reingeniería como algo importante y excitante” (B. Jackson, 2001, p. 77).

En este sentido, se puede observar el elevado componente de espectacularidad y radicalidad en los cambios que Hammer y Champy atribuyen a la Reingeniería, siendo incluso este factor, la punta de lanza de su propuesta. El eje central de su discurso siempre tiene que ver con la espectacularidad prometida en los cambios que la aplicación de su propuesta

generará. Es así que se puede afirmar que éste tercer criterio también es cumplido, y con creces en la Reingeniería.

De esta manera, y bajo el ejercicio analógico que se había llevado a cabo con las demás teorías categorizadas como Modas Administrativas, se puede clasificar a la Reingeniería dentro de esta categoría, siendo incluso una de las más representativas, pues como se pudo constatar cumple de forma categórica con los requisitos para llevar dicha denominación.

Ahora bien, al mejor estilo de las tendencias retro en la moda, que es definida como “una etapa de transición, donde se retoman cosas hasta que llega un punto donde se decide ir por un lado o por otro” (Hernández, 2008), la Reingeniería suele tener reapariciones esporádicas con sus consabidos efectos.

Basta recordar los recientes casos de suicidios en France Telecom, alcanzando las 18 muertes, donde los testimonios de las víctimas ligaban su fatal decisión a la reestructuración de la compañía como parte del proceso de Reingeniería que se estaba llevando a cabo en los procesos (cambios de horario, cambios del lugar de trabajo, dificultad para asimilar las “nuevas técnicas de intervención”), según lo reportaron diferentes agencias internacionales de noticias hacia mediados de 2008, tan pronto se inició la ola de suicidios.

Así, queda en evidencia el impacto que la aplicación indiscriminada de estas teorías puede llegar a tener en la sociedad. Es por esto, que se hace necesario en primer lugar, identificar bajo qué lógica administrativa se ubica a la Reingeniería, para luego abordarla y estudiarla como desarrollo teórico desde una perspectiva interdisciplinaria, más particularmente desde la Sociología, para comprender más a fondo porqué se pueden llegar a presentar fenómenos como el acá expuesto.



#### **4. La Reingeniería vista desde una perspectiva crítica de la Sociología**

En su texto *¿Qué es la Ilustración?* escrito en 1984, Michel Foucault toma un escrito de Immanuel Kant de noviembre de 1784 dando respuesta a esa pregunta sobre la Ilustración, planteada para ese entonces, por un periódico alemán al reconocido filósofo, y en donde según Foucault, se evidencia la constante preocupación de la filosofía moderna por cuestionarse por su propio presente. Es constante la preocupación de Foucault por los análisis en torno a la historicidad para explicar el presente, y la construcción de los discursos como elementos de poder en sus diferentes escritos, a través de diferentes conceptos, entre ellos: la Ontología Crítica de sí mismo, y el Chantaje a la Ilustración.

Se abordan los dos conceptos mencionados desde el desarrollo teórico de Foucault, debido a la importancia que éste autor ofrece en sus propuestas a la historicidad de los fenómenos, así como al análisis que hace del lenguaje en la estructuración de discursos, que redundan en diversas formas de poder. Estos aspectos resultan fundamentales para comprender las modas administrativas, por lo que es pertinente recurrir a éste autor para llevar a cabo el análisis propuesto.

Por otra parte, se tomarán elementos del Humanismo Radical, que aboga por desarrollos antropocéntricos, ofreciendo una visión diferente del Ser Humano en múltiples entornos, y se podrá observar con base en dicha perspectiva cómo es analizado y tomado el sujeto en la Reingeniería. Se abordará la problemática sociológica de la Organización en la Reingeniería, desde la perspectiva de estructura, siendo ésta una preocupación constante de la Sociología en el estudio de las Organizaciones. Se hará un ejercicio analítico en torno a la relación e interrelación continua entre sujeto (Ser Humano) y objeto (para este caso, la Organización), basándose principalmente en los principios del Pensamiento Complejo de Edgar Morin, para por último establecer una relación entre la forma en que se han enseñado las ciencias de la Gestión y su puesta en práctica, como factores incidentes en la replicabilidad de todos estos desarrollos denominados Modas Administrativas.

#### **4.1 El totalitarismo en la Reingeniería y el Chantaje a la Ilustración desde una perspectiva Foucaultiana**

En *¿Qué es la Ilustración?*, Foucault (1994) plantea que su postura sobre la Ilustración, hace parte de una contextualización del proceso de explicación de ésta, no en su “contexto natural” en el S. XVIII, sino más como una actitud de modernidad bajo las diferentes formas que la Ilustración haya podido tomar en los últimos dos siglos. Bajo estos preceptos, da cuenta de la existencia de un *êthos* filosófico en esa modernidad, que se puede caracterizar como una actitud, particularmente crítica y permanente a nuestro ser –como ser histórico, concepto que se desarrollará con mayor profundidad más adelante-.

Este *êthos* lleva a la negación de lo que Foucault llama el Chantaje a la Ilustración, e invita a rechazarla tajantemente:

Este *êthos* implica de entrada el rechazo de lo que voluntariamente llamo como ‘Chantaje’ a la Ilustración. Pienso que ésta como conjunto de eventos políticos, económicos, sociales, institucionales, culturales, de los cuales dependemos aún en gran parte, constituye un análisis privilegiado. Como empresa para ligar por medio de un vínculo de relación directa el progreso de la verdad y la historia de la libertad, formula una pregunta filosófica que nos atañe. En el texto de Kant se demuestra que la Ilustración definió una cierta manera de filosofar. Pero esto no quiere decir que se deba estar en contra o a favor de la Ilustración. Más bien quiere decir que precisamente se debe rechazar todo aquello que se presentase bajo la forma de una alternativa simplista y autoritaria: o usted acepta la Ilustración y permanece en la tradición de su racionalidad; o usted critica la Ilustración e intenta escapar a esos principios de racionalidad. Y no se saldrá de ese chantaje por el simple hecho de introducir matices ‘dialécticos’ buscando determinar lo que pudo haber de bueno o de malo en la Ilustración. (Foucault, 1994, p. 571)

Es decir, que bajo la concepción del análisis de Foucault, se entra a rechazar de plano toda aquella posición dogmática que incluya en su discurso el totalitarismo y la exigencia de

tomar una posición radical y extremista<sup>6</sup>. Para el caso particular de la Reingeniería, se retoman algunas de las afirmaciones hechas por Hammer y Champy (1994) y que requieren especial atención para enmarcar la materialización del fenómeno de ‘Chantaje a la Reingeniería’<sup>7</sup>.

“Las corporaciones actuales aún las más prósperas y prometedoras del mundo, **tienen que adoptar y aplicar los principios de la Reingeniería, o de lo contrario se verán eclipsadas** por el gran éxito de las que sí los aplican”(p. 2), además los autores son radicales en su posición, pues enfatizan nuevamente la idea unas páginas más adelante al afirmar: “alertamos a los lectores con respecto a los problemas que encontrarán en un mundo en que las **únicas** compañías de éxito serán las que cambien radicalmente –o rediseñen- sus procesos de negocios” (p. 5). Es claro que las afirmaciones tienen una redacción que podría considerarse temeraria, y que da al lector la idea de estar frente a dos opciones: o aplicar la Reingeniería, o dejar de existir como organización. Esto, enmarcado claramente en los términos de ‘estar a favor o en contra’, descritos por Foucault, al caracterizar el fenómeno de Chantaje a la Ilustración.

Claro está, se esperaría que dicha afirmación tenga un asidero real para poder justificar lo allí dicho, sin embargo, aparentemente el modelo no funcionó como se esperaba y “en un capítulo incorporado a la segunda edición, reconocen, que más del 50% de los intentos la reingeniería desemboca en fracaso; hecho que atribuyen no a errores del modelo, sino a defectos (evitables y corregibles) de aplicación del mismo” (Blanch, 2006, p. 59)

Es extremadamente difícil que sus autores se nieguen a aceptar el fracaso y la no universalidad de sus teorías, pues todo estaba sustentado en casos, que daban cuenta del evidente éxito de la Reingeniería en cualquier contexto. Sin embargo, el caso “sólo conoce un discurso, una lógica, una finalidad, un sistema de representaciones mentales: el de dirigentes formados en el contexto ‘maximalista – funcionalista’. **¡Sólo existen ellos, nadie**

---

<sup>6</sup> Afirmaciones de ese tipo abundan en la historia. Basta recordar lo dicho por George Bush al comienzo de la “Guerra contra el Terrorismo” tras los atentados del 11/09, al aseverar que quien no estaba en esa lucha con Estados Unidos, estaba en contra de Estados Unidos.

<sup>7</sup> Las negrillas que se incluyan en las referencias a continuación son por parte del autor, en aras de facilitar el análisis propuesto.

**se les resiste...siempre y cuando tomen, según el ‘método correcto’, las ‘decisiones correctas’!**” (Aktouf, 2008, p. 77).

Es así, que ante el aparente fracaso de la Reingeniería en la práctica, sus autores adoptan una posición cómoda y totalitaria en la cual eluden su responsabilidad, continúan asumiendo como dado que la Reingeniería constituía un ‘método correcto’, y así trasladan la culpa a quien aplicó, según ellos, erróneamente sus postulados.

Sin embargo, la afirmación más cuestionable –y susceptible de críticas- a la luz del Chantaje a la Ilustración de Foucault, está relacionada con la frase que se encuentra en la portada del libro ‘Reingeniería’: **“Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!”** (Champy & Hammer, 1994). Afirmación que bien podría ser comprendida como una estrategia de mercadeo para llamar la atención del lector, pero lamentablemente parecería ser la columna vertebral del libro.

Se parte de la base de negar la validez de desarrollos teóricos anteriores para justificar la validez propia. Es así que la Reingeniería representa “un caso muy ilustrativo de lo que [...] se denomina como falacias del conocimiento, concretamente aquella que consiste en estimar que porque una teoría contiene una verdad importante, toda otra teoría es falsa”. (López, 1998, p. 79).

La afirmación, al igual que las anteriores, invita al lector a tomar una posición radical frente a la Reingeniería. Y es tan evidente la intencionalidad, que invita o a estar totalmente a favor, o a estar totalmente en contra, cargándose con un matiz como el referenciado por Foucault para extraer ‘lo bueno y lo malo’ de la propuesta. Sin embargo, desde un punto de vista sociológico una afirmación totalitaria, más aún, tratándose de una aproximación teórica para abordar una organización, es completamente impráctica e impertinente tal como lo menciona Mayntz (1977, pp. 169 - 172):

[...] no es posible prescribir una regla de aplicación general sobre el estilo de dirección más favorable ni siquiera en la especie de organización más

frecuentemente estudiada, que es la empresa moderna. A veces las repercusiones de un determinado estilo de dirección en la actitud y la satisfacción de los miembros de una parte, y en el comportamiento de los mismos, de otra, no sólo son diferentes sino incluso opuestas [...] no podemos dar recetas simples sobre qué estilo de dirección sea el mejor para todas las situaciones y en todos los aspectos, sino que lo más que podemos hacer es indicar con precisión cuáles son los factores de situación que han de ser tomados en cuenta para decidir acerca de un determinado estilo de dirección y de qué modo repercute cada uno de ellos en las diferentes circunstancias.

Sin embargo, “como la magia, la reingeniería es la parte de un discurso infinito total que excluye alternativas y neutraliza el desacuerdo” Fincham (citado en B. Jackson, 2001, p. 72). Es importante recalcar que al tratar de anular el desacuerdo, se anula de la misma manera el proceso de discusión y debate, que es parte constitutiva y central en el proceso de construcción del conocimiento.

De esta manera, la Reingeniería se convierte en un postulado dogmático que se autoproclama como poseedor de la fórmula salvadora, que llevará al éxito a todas las organizaciones que la apliquen de manera rigurosa y juiciosa, y debido a este sesgo dogmático y totalitario, se podría decir que “el carácter modélico de la interpretación de los textos sagrados por parte de los teólogos, bien hubiera podido servir de inspiración a los teóricos de la administración” (Muñoz, 2002, p. 3).

En su texto, Foucault (1994) señala que Kant habla de un ‘estado de minoría’, en el cual la voluntad del ser humano le hace aceptar la voluntad de otro para que nos conduzca por aquellos campos en los cuales se hace necesario el uso de la razón. Según lo referencia el mismo Foucault, para ello Kant da tres ejemplos: “nos encontramos en estado de minoría cuando un libro ocupa el lugar de nuestro entendimiento, un director espiritual ocupa el de nuestra consciencia, o cuando un médico prescribe el régimen alimenticio a seguir”(p. 565).

En el caso particular de la Reingeniería, pareciera ser que los autores esperarían llevar a los lectores a un ‘estado de minoría’ –si no asumen que ya se encuentran en él-, pues en primer lugar, esperan que el libro ocupe el lugar del entendimiento de los lectores. Si no fuera así, no atribuirían el fracaso de las prácticas de Reingeniería a una mala aplicación de los conceptos por parte del lector. En segundo lugar, los gurús de la Reingeniería actúan como directores espirituales que guían por el buen camino –‘el camino del cambio’- a sus lectores, al mejor estilo de la Edad Media, cuando acudir a un determinado autor, era tenido en cuenta como un factor de veracidad en la cita (Foucault, 2005a).

A pesar de esto, en el marco del análisis hecho por Foucault (1994) se encuentran definidas dos condiciones –esenciales- para que el hombre abandone ese ‘estado de minoría’, y son de connotación espiritual e institucional, pero a la vez, éticas y políticas:

La primera de las condiciones, es que sea bien diferenciado aquello que es relativo a la obediencia de aquello que es relativo a la razón [...] Para caracterizar brevemente el ‘estado de minoría’ cita la conocida expresión «Obedezca, no razone». La humanidad habrá alcanzado su madurez cuando no se limite a obedecer, sino que se diga «Obedezca, y razone tanto como usted quiera» (p. 566).

Dejando en claro la utilidad y la pertinencia del uso de la razón, como una herramienta a utilizar con una perspectiva de madurez, y con la comprensión de las repercusiones que ello tiene, se invita a utilizar la razón para evitar una obediencia ciega y estúpida. La razón debe, en todo momento, estar supeditada a las circunstancias particulares que rodeen una determinada situación, para que en ese mismo sentido, su utilidad se dirija al cumplimiento de unos fines particulares, enfocando de esta manera, la crítica del análisis en los sistemas de desarrollo del discurso, pues de acuerdo a Foucault (2005a, p. 67) “de esta manera se intenta señalar, cercar, esos principios de producción, de exclusión, de rareza del discurso”, y así, se podrán determinar y analizar críticamente las particularidades del mismo, apartándose de la obediencia a los discursos sin razonamiento.

Afirmaciones provenientes de la Reingeniería como las ilustradas en esta sección parecieran pues, ser una invitación a adentrarse en ese ‘estado de minoría’, abogando por una aplicación acrítica de la Reingeniería, evidenciando el uso de la obediencia del otro como un elemento de manipulación, evitando el uso de la razón por parte de un tercero –en este caso, de quien pretenda aplicar los postulados teóricos de la Reingeniería en su organización-.

Foucault referencia que el verdadero momento de la *Ilustración* implicará que la humanidad hará uso de su razón, sin someterla a autoridad alguna como una muestra de la madurez a que debería llegar a la sociedad, en contraposición a la acriticidad a la cual este tipo de desarrollos llevan a sus lectores, que:

Seducen no tanto por lo que dejan oír, cuanto por lo que brilla en la lejanía de sus palabras, el porvenir de lo que están diciendo. Su fascinación no nace de su canto actual, sino de lo que promete que será ese canto. (Foucault, 2008, p. 56)

De ahí la importancia de no adoptar acríticamente modas como la Reingeniería, con base en sus promesas, sin haber hecho previamente un análisis y comprensión exhaustivas de lo expuesto en su discurso. El uso de la crítica y de la razón, lleva a que el *êthos* del cual se habló al comienzo de esta sección, y que es asumido como una posición crítica, que niega todo totalitarismo y autoritarismo, pueda “enmarcarse como una *actitud límite*. No se trata de un comportamiento de rechazo. Se debe escapar a la disyuntiva de estar ‘adentro’ o ‘afuera’; se debe estar en las fronteras” (Foucault, 1994, p. 573), pues no se puede descalificar la Reingeniería *per se*, así como no puede ser asumida como válida de la misma manera, pues el problema radica en “analizar históricamente cómo se producen los efectos de verdad en el interior de los discursos que no son en sí mismos ni verdaderos ni falsos” (Foucault, 1999, p. 48).

La crítica, esa que nos permite alejarnos de los extremos totalitarios –y autoritarios-, debe ser la encargada entonces de analizar los límites y reflexionar sobre ellos. Es por ello que se

hace necesario un juicio crítico y autónomo, que permita evaluar con una perspectiva desde los límites, y no parados en los extremos (De la Huerta, 1999)

Popper deja en claro la necesidad de utilizar la crítica como elemento esencial a la hora de aceptar o no un postulado teórico, provenga de donde provenga, como base de la construcción social de conocimiento a través del debate, la contradicción y la discusión de argumentos y propuestas:

un genuino buscador de la verdad no seguirá una moda; desconfiará de todas ellas, e incluso las combatirá [...] Dado que pocas de estas teorías se sostienen conscientemente, son prejuicios en el sentido de que se sustentan sin examen crítico, aún cuando pueda tener gran importancia para las acciones prácticas de las personas y para toda su vida [...] los hombres tienen que *examinar críticamente* estas teorías difundidas e influyentes. (Popper, 1996)

Es así que la Reingeniería bajo una perspectiva del fenómeno de Chantaje a la Ilustración, termina por adquirir un corte ideológico –bajo el sentido peyorativo que se le atribuye a este término-, pues de acuerdo a Etkin (1996) “El discurso de la ideología presenta sus ideas dominantes como si fueran naturales, como algo inevitable para el receptor en su condición de miembro de una organización. Como una profecía, se le dice al receptor que el mensaje no es materia opinable y que no puede eludir sus consecuencias. El carácter de dogma y verdad absoluta que acompaña a la ideología está señalando que las cosas ‘tienen que ser así’”.

Precisamente, la ideología se enfoca en la estructuración de su discurso como medio para llegar a las personas, y no se cuestiona por el fundamento (Foucault, 1970, 1999, 2005b), y esto rige su comportamiento, señalándole al lector cuál debe ser el camino a seguir (incitando a la acriticidad y a evadir los cuestionamientos), pues es sólo de esa manera –y no de otra-, que se podrá llegar a tener éxito como organización. En caso de no hacerlo, los autores dictaminan sin dudar su veredicto: la organización, tarde o temprano, se verá ‘eclipsada’ por aquellas que apliquen juiciosamente la Reingeniería.



Pero al haber una preocupación desde la Sociología para evitar esos totalitarismos en la generación del conocimiento, un punto clave es el establecimiento y reconocimiento de los límites que el conocimiento debe evitar traspasar. Cabría preguntarse entonces, de acuerdo a Foucault (1994), qué de todo lo presentado como universal, necesario y obligatorio, abriría el espacio para lo singular, contingente y marcado por determinadas restricciones arbitrarias. Si tras los fenómenos observados se puede inferir que la crítica no va a ser ejercida “en aquellas estructuras que tienen valor universal, sino como una investigación histórica a través de los eventos que nos han llevado a constituirnos y reconocernos como sujetos de lo que hacemos, pensamos y decimos” (p. 574), se hace necesario observar la manera en la cual, esa historicidad afecta a dichas estructuras.

#### **4.2 La Reingeniería desde la aproximación a la Organización: Ontología Crítica de sí mismo**

Como ya se dijo anteriormente, junto al concepto de Chantaje a la Ilustración, Foucault plantea el concepto de Ontología Crítica de sí mismo. Vale la pena desarrollar un poco el proceso que llevó a cabo Foucault en su texto para llegar a proponer dicho concepto, y de esta manera alcanzar una mayor comprensión del mismo, y así, evaluar cómo éste tiene o no aplicación en la Reingeniería.

En el texto, Foucault (1994) deja en claro que Kant en la respuesta dada a la pregunta planteada, evidencia que su comprensión del presente no estaba estructurada en términos de una totalidad o de una realización futura, sino que por el contrario, se da a la tarea de diferenciarlo: “¿Qué diferencia introduce el hoy en relación con el ayer?” (p. 564). Pregunta propuesta para comprender la manera en que se aborda la cuestión del presente desde la mirada kantiana.

Kant analiza la Ilustración como un proceso de salida, como un paso obligatorio que hay que dar, es a la vez una tarea y una obligación para el Ser Humano, y es el paso que le permitirá, salir del ‘estado de minoría’ en el cual se encuentra inmerso, y del cual solo él

como sujeto es responsable, por lo que es preciso que “todo el sujeto se vuelva hacia sí mismo y se consagre a sí mismo” (Foucault, 2005c).

De acuerdo a Foucault, para operar ese cambio es necesario que cada sujeto se dé a la tarea de conocer, y de esta manera el autor aclara que Kant ve la Ilustración como un proceso en el cual los seres humanos participan de manera personal y colectiva a la vez, y se les reconoce ese rol como elementos y agentes dentro del proceso, concepto que coincide con el principio de recursión planteado por Morin (2006, p. 216), en el cual “todo proceso cuyos estados o efectos finales producen los estados o las causas iniciales”, reconociendo así al ser humano como un producto de un proceso, pero a la vez como constructor del mismo.

Ya que se reconoce el papel que juega el Ser Humano en este proceso, Foucault (1994) menciona que para Kant la Ilustración emerge como la ‘Edad de la Crítica’, gracias al uso legítimo de la razón, y que enmarca el actuar de los sujetos en todo ese proceso constructivo. Y es éste período, un tránsito de la humanidad hacia su estado de madurez, y “ubica a la actualidad en relación con un movimiento de conjunto”(p. 569), planteando así Kant, una reflexión acerca del ‘hoy’ como un elemento diferenciador en la historia, y emergiendo así, como un motivo adicional para una tarea filosófica muy particular. A raíz de la postura kantiana al respecto, Foucault identifica en ésta un punto de partida para el análisis: la actitud de la modernidad, dado que,

A menudo se caracteriza a la modernidad por la consciencia de la discontinuidad del tiempo: ruptura de la tradición, sentimiento de la novedad, vértigo por aquello que pasa. Eso parece ser lo que dice Baudelaire cuando define la modernidad por « lo transitorio, lo fugitivo, lo contingente». Pero, para él, ser moderno, no es reconocer y aceptar ese movimiento perpetuo; es al contrario tomar una cierta actitud con relación a ese movimiento; y esta actitud voluntaria, difícil, consiste en retomar algo eterno que no está más allá del instante presente, sino en el mismo [...] La modernidad es la actitud que permite aprehender aquello que hay de «heroico» en el

momento presente. La modernidad no es un hecho de sensibilidad frente al presente fugitivo; es una voluntad de «heroizar» el presente. (p. 570)

Ese 'heroizar', hace referencia a que no se debe tratar de darle a un momento un carácter sagrado que no tiene, para intentar mantenerlo en un *statu quo* y así perpetuarlo, es decir, no se debe adoptar una actitud de pasividad, sino por el contrario, el sujeto debe apropiarse de su rol en la construcción del presente y ejercerlo, debe ser un rol activo: "Para la actitud de modernidad, el alto valor que tiene el presente es indisoluble de la obstinación tanto en imaginarlo de modo distinto a lo que es, como en transformarlo, no destruyéndolo sino captándolo en lo que es." (p. 572).

Esa afirmación da a entender la importancia del rol del sujeto como un ser activo en la apropiación y construcción del presente, y en su interrelación activa con éste. No se trata de analizar el presente únicamente, sino de transformarlo a través del conocimiento, que no puede darse más que desde la crítica y la razón: "incluso a partir de la historia, ese nuevo concepto –de generación de conocimiento– no surgiría si continuáramos buscando y estudiando los datos históricos con el único fin de responder a las preguntas planteadas por un estereotipo no histórico" (Kuhn, 1985, p. 20), pues el conocer la historia no debe hacer parte de un proceso puramente informativo y de forma, sino como parte de un mecanismo de búsqueda de transformaciones de fondo en un entorno determinado, a través del conocimiento de éste, a través de su historia.

Pero para poder adoptar la actitud de modernidad, el ser humano no tiene el derecho de despreciar el presente (Foucault, 1994). Éste, es el producto de unas condiciones históricas dadas, de tal manera que ignorar el pasado, la historia detrás de aquello que está frente a nosotros, es un desprecio mismo del presente. Tachar de ahistórico o darle ese tratamiento a cualquier fenómeno –por simplicidad o por omisión–, es una negación de su proceso, es no reconocer su presente como producto de un constructo histórico. Al respecto Foucault afirma:

Hay que intentar hacer el análisis de nosotros mismos en tanto seres históricamente determinados en parte, por la Ilustración. Esto implica una serie de indagaciones históricas tan precisas como sea posible; y que no deben estar orientadas retrospectivamente sobre el «núcleo esencial de la racionalidad» que se puede encontrar en la Ilustración y que habría que salvar como fuera; deben más bien, estar orientadas sobre «los límites actuales de lo necesario»: es decir sobre aquello que no es indispensable, o no lo es más, para la constitución de nosotros mismos como sujetos autónomos [...] la Ilustración me parece haber sido la fundadora de toda una forma de reflexión filosófica que no sólo concierne a la relación reflexiva con el presente [...] Teniendo en cuenta estas precauciones, es evidente que hay que darle un contenido más positivo a aquello que pueda ser un *êthos* filosófico consistente en una crítica de lo que decimos, pensamos y hacemos, a través de una ontología crítica de sí mismos. (p. 573)

De ahí se desprende el concepto de la Ontología Crítica de sí mismos, que hace referencia a estudiar los fenómenos sociales (sociedades, organizaciones, y por tanto, los seres humanos que a ellas pertenecen) sin limitarse únicamente al presente, sino expandiendo el análisis de manera retrospectiva hacia el proceso histórico que estos fenómenos sociales han vivido –y sufrido–, para entender su devenir y su presente de una manera compleja, desde su sentido variable, histórico y nunca universal (Foucault, 2005c). Bajo esta nueva concepción, pareciera que la propuesta de la Ontología Crítica de sí mismos replanteara la forma en la cual “el ser humano y las sociedades han sido interpretados históricamente” (Han, 1998, p. 319).

De esta manera, tanto el ser humano como las sociedades –y las organizaciones en ella inmersas–, deben ser abordados bajo un contexto de complejidad, no como un ente separado y abstraído, sino como el resultado de una serie de condiciones históricas, políticas, sociales y culturales, en fin, de unas condiciones supeditadas al contexto que lo determinan. (Krieger, 2001). De acuerdo a Foucault (2005b), el espacio para comprender y analizar desde lo histórico, aplicaría tanto para las organizaciones como para los seres humanos:

habrá cosas, con su organización propia, sus nervaduras secretas, el espacio que las articula, el tiempo que las produce; y después la representación, pura sucesión temporal, en la que ellas se anuncia siempre parcialmente a una subjetividad, a una conciencia, al esfuerzo singular de un conocimiento, al individuo "psicológico" que, desde el fondo de su propia historia, o a partir de la tradición que se le ha transmitido, trata de saber. (p. 235)

De ahí la importancia de llevar a cabo el proceso de conocer el entorno en su contexto específico e histórico, pues de acuerdo a Foucault (2005a, p. 48): “una primera complicidad con el mundo fundamentaría para nosotros la posibilidad de hablar de él, en él, de designarlo y nombrarlo, juzgarlo y finalmente conocerlo en la forma de la verdad”. De otra manera, la aproximación a éste probablemente carezca de validez y pertinencia, al ser parte de un análisis descontextualizado.

Pero ¿cómo se puede analizar desde una perspectiva crítica la propuesta de Ontología Crítica de sí mismo en la Reingeniería de Hammer y Champy?

La Reingeniería aboga por una espectacularidad en los resultados de la organización a través de cambios radicales. Dichos cambios se sustentan en la tesis de ‘arrancar de ceros’ y reinventar a la organización. Para ello, se debe tener en cuenta que según Hammer y Champy (1994) al momento de la Reingeniería “la tradición no cuenta para nada. La Reingeniería es un nuevo comienzo” (p. 52).

El hecho de negar la tradición entra en choque con formas asertivas de intervenir una organización, pues es claro que “detrás de todo hecho social hay historia, tradición, lenguaje y costumbres” (Chanlat, 2006, p. 63). Negar la tradición, es negar todo aquello que los sujetos inmersos en una organización, han ido construyendo a lo largo de la historia de ésta, una tradición que le pertenece y que a su vez la posee por completo, la describe, la contiene en su totalidad: “en la vía trazada por Heidegger, las situaciones están marcadas por una historicidad ya que no es la historia la que nos pertenece, sino que somos nosotros quienes pertenecemos a ella” (Racévskis, 1996, p. 34).

Para un análisis organizacional es importante tener claros al menos tres aspectos para entender las organizaciones bajo un criterio de historicidad:

- 1) El mundo social se construye a partir de lo ya construido en el pasado; 2) las formas sociales del pasado son reproducidas, apropiadas, desplazadas y transformadas en las prácticas y las interacciones de la vida cotidiana de los actores; 3) este trabajo cotidiano sobre la herencia del pasado abre un campo de posibilidades en el futuro. (Gimenez, 1997, p. 2)

Si se analiza la anterior afirmación a la luz de la propuesta de Reingeniería que en primer lugar plantea que la tradición se debe dejar de lado, y que además emprender un proceso de Reingeniería “significa volver a empezar, arrancando de cero” (Champy & Hammer, 1994, p. 2), se está dando una negación del mundo social ya existente en la organización, y que – con o sin errores- ha sido construido colectivamente, por lo tanto no es tan fácil como acoger una visión reductora y simplista de asumir que todo lo que necesita un equipo de Reingeniería para rediseñar su organización es una hoja en blanco (p. 141), pues la historia se escribe día a día, y no se puede limitar a una simple hoja sin contenido alguno.

Además, las formas sociales pre-existentes en la organización también obedecen a un devenir histórico y a una construcción permanente que lleva tanto tiempo en dicho proceso, como años pueda tener de existencia dicha organización. Ahora bien, Hammer y Champy (1994) sugieren a quienes quieran llevar a cabo un ‘esfuerzo’ de Reingeniería en su organización, que sus trabajadores deben no sólo aprender un oficio nuevo –producto de la reestructuración o reinención del proceso- sino que deben adoptar nuevas actitudes frente al trabajo:

Podemos interpretar la reingeniería de Michael Hammer como un intento de transformación de algunos elementos de la cultura, básicamente la estructura, los procesos y los sistemas. Pero esta reingeniería, como ya hemos dicho, crea problemas mayores que los que intenta resolver, pues éstos son de eficiencia y

productividad y los otros son éticos / morales, que son más profundos y difíciles de solucionar (Cleghorn, 2005, p. 68).

Aparentemente el desconocimiento de ramas de las Ciencias Humanas como la Sociología o la Antropología, que le podrían dar a estas propuestas un complemento a su visión, llevan al desconocimiento del impacto que puede llegar a tener para las organizaciones el hecho de ignorar su cultura, o incluso solamente de querer transformarla de manera indiscriminada, pues “las organizaciones poseen una identidad definida como invariante en el sentido de que su transformación también implica la aparición de una nueva organización” (Etkin & Schvarstein, 2005, p. 156).

El desconocimiento del carácter histórico de las organizaciones, y la correspondiente negación de su identidad, se da porque algunos de los teóricos de la Administración desconocen que “las organizaciones se diferencian tan fuertemente entre sí y según la época histórica y la especie de sociedad en que existen, que carece de sentido abarcarlas todas juntas” (Mayntz, 1977, p. 68). En ese mismo sentido, éste mismo autor afirma que el reconocimiento de la organización como un *sujeto histórico*, debe conllevar a que su estudio no se dé bajo un viso de Ontología apriorística, pues “el objeto del análisis de la organización es también una categoría plenamente histórica y no una categoría atemporal abstracta” (p. 69), reforzando la pertinencia de abordar a la organización bajo una Ontología Crítica de sí misma, que le permita reconocerse y afirmarse como producto histórico de los agentes que en ella intervienen.

El hecho de abordar a la organización bajo una categorización atemporal y abstracta, según lo define Mayntz (1977), lleva a la aparición de otro fenómeno presente tanto en la Reingeniería como en la totalidad de las teorías categorizadas como Modas Administrativas: la casuística. En el libro Reingeniería de Hammer y Champy (1994), que se convierte en el texto bandera de esta propuesta, se presentan 4 casos ‘exitosos’ de aplicación de la Reingeniería, sumado a los casos transversales que se presentan a lo largo del libro para ejemplificar cada uno de los pasos sugeridos para la implementación de la Reingeniería, y tomarlo como eje central para la validación de su propuesta:

Los que nos sigan desde el principio hasta el fin aprenderán lo que nosotros aprendimos acerca de las razones por las cuales tantas empresas han llegado a un punto en que se hace necesaria una acción radical. Entenderán cómo opera la reingeniería de negocios. **Aprenderán, por la experiencia de las compañías que hemos estudiado y ayudado, cómo tener éxito al rediseñar un negocio** (p. 5)

El aprendizaje a través de la experiencia de terceros es válido como referencia pues según Foucault (1994, p. 575), le permite a la teoría “someterse a la prueba de la realidad y de la actualidad, a la vez para aprehender los puntos donde el cambio es posible y deseable, y para determinar la forma precisa para llevar a cabo ese cambio”. Sin embargo, tal como se plantea y se evidencia en la propuesta de la Reingeniería, los casos no sirven para un proceso de retroalimentación, sino como elemento de justificación y afán en la validación para justificar la universalidad de su propuesta, y precisamente “la ontología crítica de sí mismo debe apartarse de todos aquellos proyectos que pretendan ser globalizadores y radicales” (p. 576).

El apoyo excesivo en los casos para demostrar la universalidad, evidencia falencias en la forma en la cual estos teóricos de la Administración se aproximan a su objeto de estudio –la organización-, pues al obviar la identidad inherente a cada organización, se está ignorando que ésta “constituye la enumeración de todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás” (Etkin & Schvarstein, 2005, p. 156), olvidando así, que cada organización es única, producto de un proceso histórico muy particular, marcado por un entorno político, social, económico y cultural muy determinado, y que constituyen el entorno de la organización, permitiéndole construir su identidad por medio de un proceso interactivo.

Siendo de esta manera evidente, la poca utilidad resultante de formular una propuesta como la Reingeniería con base en casos de estudio, ya que según Aktouf (2008) “el caso, al privilegiar lo ‘empírico’, desarrolla una aversión por los debates de orden más intelectual,



filosófico, epistemológico o científico”, desaprovechando la gran oportunidad de generar conocimiento a través de la discusión y el debate, e incluso, de la contradicción.

El caso es, por vocación, anti-intelectual en su procedimiento y en los mecanismos que desarrolla. Es sesgado por el fuerte contenido ideológico que comporta y reductor de los conceptos: los que en él se desarrollan sólo se corresponden con los elementos de la situación particular de la que se trata. Además, a fuerza de ‘pragmatizar’ estos conceptos se transforman en un conjunto de formulaciones obvias, que tienen la ventaja de la simplicidad y del éxito rápido frente a cualquier auditorio” (p. 76).

El caso en esencia, trata un entorno muy particular de una organización que tiene su propia historia, influida por la cultura interna que han construido sus miembros a lo largo del tiempo, y por factores culturales, económicos y políticos propios del entorno en el cual se ha desenvuelto tradicionalmente, por lo que sería inconveniente pretender exhibirlo como un caso de éxito, que se presente como replicable de forma descontextualizada y acrítica. “La pretensión de escapar al sistema de la actualidad proponiendo programas conjuntos, de sociedad y modos de pensar diferentes, de otra cultura y visión del mundo, no han llevado, más que a un retorno a las más peligrosas tradiciones” (Foucault, 1994, p. 575). De esta manera, se ratifica la peligrosidad de intentar ofrecer respuestas universales –como lo pretende la Reingeniería-, para eventos que han sido, son y seguirán siendo influidos por su devenir histórico particular.

No sólo se reconoce la particularidad histórica de las organizaciones, sino de los autores que proponen las modas como la Reingeniería, que son influenciados por su contexto y sus condiciones particulares, y en esta medida, sus propuestas están supeditas a su propia experiencia desde lo personal y lo profesional, sin que éstas sean exactamente replicables en un contexto inevitablemente diferente al original (Bourdieu, 2007; Foucault, 2005a).

De esta manera, más que un enfoque casuístico, es necesario abordar las organizaciones desde la comprensión para que se permita contextualizarlas y entender su proceso histórico

de tal manera que sea posible abordarlas de una manera pertinente. No se propone hacerlo desde la causalidad, pues ésta “(como todos sabemos) es difícil de establecer en las ciencias humanas, pues el ser humano es versátil, complejo, imprevisible. Precisamente es esta complejidad del sujeto social lo que ha conducido a muchos investigadores por el camino de la comprensión”. (Chanlat, 2006, p. 25).

Sin embargo no toda responsabilidad se debe atribuir a los autores de la Reingeniería, pues el lector tiene un alto grado de ella, al hacer una aproximación acrítica a una propuesta que se ofrece ante él como una verdad absoluta y totalitaria, que deberá aceptar so pena de quedar relegado en el olvido.

Es ahí donde el lector debe hacer un análisis desde la crítica y la razón del discurso que se le está ofreciendo, que le permita analizar el trasfondo del mismo, e igualmente hacer un ejercicio de contextualización, pues el discurso –al igual que los sujetos, o las organizaciones- “no tiene únicamente un sentido o una verdad, sino una historia”. (Foucault, 1970, p. 216). Es decir, se le exige al lector que desde una postura crítica entienda el espacio histórico particular del cual proviene el discurso (Cubides, 2006), que al igual que las organizaciones tiene su propia identidad.

El conocimiento no es una copia figurativa de la realidad. Constituye un proceso operativo que desemboca en la transformación de lo real en acción o en pensamiento (...) Debe entonces volverse a encontrar, a nivel pedagógico, la curva retroactiva entre la observación y la acción. Rosnay (Aktouf, 2008, p. 73).

Es por esto, que se hace hincapié en el papel activo que debe jugar el sujeto como transformador de la realidad, para que de esta manera entienda que así como la organización es resultado de un devenir histórico, también es producto de la construcción que de ésta hacen los sujetos. De ahí la importancia de estudiar la interrelación que se da entre el sujeto y la organización, para evitar caer en las recetas de intervención, en lugar de hablar de la comprensión y el conocimiento de ésta última.

### **4.3 La Reingeniería y la Estructura: una visión mutilante**

La estructura ha sido objeto de investigación y estudio desde algunas ramas de la Sociología, y más si se tiene en cuenta, la importancia que tiene la definición y materialización de la estructura en el desenvolvimiento de las relaciones entre los seres humanos que la componen. Siguiendo lo dicho por Mayntz (1977), se puede definir la estructura como “el modelo relativamente estable de la organización; es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social” (p. 105).

Al ser entendida sólo como un aspecto del todo (del sistema social), se debe dar en ese mismo sentido, la interpretación de la estructura como una imagen de una parte de la Organización –entendida ésta como el sistema social al cual se refiere Mayntz-, en el sentido en el que refleja lo inherente a lo formal, y dando cuenta de la importancia que desde la Sociología se le da además, a las relaciones informales como parte determinante de la Organización, pues “siempre hay reglas que no se cumplen o se cumplen de una manera esporádica, y de otra parte, en toda organización hay relaciones y modos de proceder estables que no han sido reglamentados” (p. 105).

Y complementa el autor diciendo que, para que se dé un análisis de la organización bajo parámetros de completitud, se debe observar no sólo en términos de su estructura intencional –aquella determinada por la estructura formal-, sino por la observación hecha de su estructura real, de aquella que escapa a lo previamente establecido, y que obedece a la emergencia y complejidad propias de las relaciones humanas.

Si la Reingeniería plantea una reinención de alto nivel de las organizaciones, la plantea en particular en la forma de hacer el trabajo de acuerdo a lo establecido por sus autores. De acuerdo con Hammer y Champy (1994), se invoca a un rediseño radical enfocado en los procesos, con miras a obtener beneficios en costos, calidad, servicio y rapidez, todo esto circunscrito dentro de los criterios de racionalidad económica, concentrándose en lo que la organización debe ser, determinada por los parámetros listados.

Dicha reinención, termina evocando a los cambios en la forma organizacional principalmente, que como ya se vio, se exterioriza y materializa a través de la estructura. Teniendo en cuenta la espectacularidad y la radicalidad buscada con los cambios propuestos en la Reingeniería, propuesta a partir de un cambio de fondo y radical de la organización (Alarcon, 1999), no queda más que dar una revisión a los procesos, para reorganizarlos, pensarlos, y reestructurarlos para hacerlos tan eficientes y rentables como sea posible.

Como ya se vio, a raíz de la reorganización y (re)inención de los procesos identificados en la organización, se deben configurar equipos de trabajo convergentes, que asuman responsabilidades compartidas, al no ser responsables de una tarea, sino corresponsables de un proceso (Champy & Hammer, 1994), lo que induce a un aplanamiento y flexibilización organizacional, pues es claro que si la orientación es dar prioridad a los procesos, y a la necesidad que en los mismos surja por encima del ‘orden natural’ de hacerlo, se requiere mantener una estructura que sea tan manipulable, como susceptible de recepción de influencias externas.

Sin embargo, acá se puede encontrar el primero de los inconvenientes. Se plantean estructuras flexibles en exceso, sin caer en cuenta que la Organización va más allá de lo que evidencia su estructura, es decir, que no se debe entender a los seres humanos que la conforman como una ficha, que puede manipularse arbitrariamente bajo esa lógica de ‘flexibilización’, pues los cambios drásticos que podrían derivarse de dicho proceso, obligan a concertar con los seres humanos que hacen parte de la Organización, pues de acuerdo con Mayntz (1977):

la manera como reaccionen los individuos ante tales situaciones conflictivas depende, entre otras cosas, de los rasgos de su personalidad [...] conduce notoriamente a tensiones psíquicas [y] prescindiendo del elevado costo psíquico de tales conflictos, éstos conducen también a una especie de pérdida por fricción en la

administración de la energía de la organización y pueden menoscabar sensiblemente su funcionamiento y su rendimiento. (p. 110)

Por esta razón, todo el proceso de construcción de una organización no puede verse limitado a la búsqueda afanosa del lucro a través de cambios espectaculares, pues las organizaciones no se limitan a ser una máquina compuesta de engranajes, sino que están compuestas por seres humanos, que reaccionan bajo parámetros de no trivialidad (Morin, 2001), por lo que no es posible inducir cambios esperando reacciones totalmente predecibles, para lograr organizaciones flexibles ante un entorno cambiante y complejo.

Ahora bien, tal como se pudo observar en la caracterización de la Reingeniería en la sección 3.1, es claro que como propuesta se enfoca principalmente en abordar las problemáticas organizacionales, con base en actuaciones directas sobre la estructura de la Organización. Pero cabe observar aquello que han dicho algunos autores como Chandler (1990) y el grupo Strategor (1995), en particular bajo la discusión de la dualidad estructura – estrategia, para luego contrastarlo con los postulados mismos de la Reingeniería.

En primer lugar se observa lo dicho por Chandler (1990), quien parte del estudio de unas empresas norteamericanas en un contexto específico, afirmando que la estructura es determinada por la estrategia:

la estrategia de una empresa en el tiempo determina su estructura y que el denominador común de la estructura y la estrategia ha sido la aplicación de los recursos de la empresa a la demanda del mercado [...] La estructura ha sido el diseño para la integración de los recursos existentes de la empresa a la demanda prevista [...] De los dos tipos de decisiones administrativas, una –la estratégica- trata de la asignación a largo plazo de los recursos existentes y el desarrollo de las nuevas atribuciones esenciales de los recursos existentes y el desarrollo de nuevas esenciales para asegurar la salud continua y el futuro crecimiento de la empresa. La otra –la táctica- estaba más involucrada en garantizar el uso eficiente y sostenido de los recursos actuales, cuya asignación ya se había decidido. (p. 383).

Es decir que para este autor, la estrategia es la que determina la estructura, teniendo en cuenta que son factores que se ven influidos por el entorno –en el caso de Chandler, éste corresponde al mercado-. Al trazarse estrategias en la organización –que implica acciones a largo plazo-, se generan problemáticas para poder materializar dicha estrategia, que no se arreglarán hasta tanto no se adecue la estructura, de acuerdo a las necesidades propias de la nueva estrategia, por lo que se debe apuntar a “una nueva estructura, para hacer posible una movilización efectiva continua de recursos para satisfacer tanto las demandas de corto plazo del mercado y las tendencias de mercado a largo plazo” (Chandler, 1990, p. 385), es decir, el cambio en la estructura permitirá materializar la actual estrategia, y sentar las bases para edificar las estrategias a futuro.

Sin embargo, la relación planteada por Chandler en términos de la estructura y la estrategia se da en términos de una causalidad lineal, debido a la determinación de la estructura por parte de la estrategia. Al respecto, el grupo Strategor (1995) plantea que “la estructura no puede considerarse como un simple medio para la puesta en práctica de la estrategia”, y en esta misma vía, “más que un determinismo que va orientado de la estrategia a la estructura, existe entre esas dos dimensiones una relación de influencia recíproca e incluso una relación dialéctica” (pp. 250, 251).

Al respecto se puede ver entonces que la forma en la cual es planteada la relación estrategia – estructura, profundiza la perspectiva ofrecida por Chandler, pues el carácter dialógico que atribuye a esta relación permite romper con la linealidad determinista, y lo pone bajo una perspectiva compleja. Sumado a esto, se amplía la visión acerca de los cambios en la estrategia, pasando de ser una respuesta al mercado, a ser producto de un comportamiento estratégico autónomo –producto de una reflexión-, o a un comportamiento estratégico inducido –originado en el contexto-, además teniendo en cuenta los factores que influyen en la determinación de la estructura: tamaño, tecnología, entorno. (STRATEGOR, 1995).

Es decir, que la estructura debe ser resultado de la comprensión de la organización en función de la estrategia, y de los factores que influyen en la estructuración de la misma.

Además, no debe entender la estrategia como un determinante de la estructura únicamente, sino que a la vez, debe verse a la estructura como un determinante de la estrategia.

Al relacionar la dualidad acá presentada entre estrategia y estructura con los postulados de la Reingeniería, se puede observar que ésta última está desprovista de todo concepto de estrategia, entendiendo que “elaborar la estrategia [...] consiste en elegir las áreas en las que [la organización] intenta presentarse y asignar los recursos de modo que ésta [la organización] se mantenga y se desarrolle en estas áreas”.

La Reingeniería se plantea como la ‘receta’ para solucionar definitivamente los problemas de la organización que Hammer y Champy (1994) consideran como apremiantes, no sin antes advertir que “a las compañías les queda algún tiempo (aunque no mucho) para aplicar las lecciones [de la Reingeniería] a sus propias organizaciones” (p. 6). Sin embargo, como ya se ha expuesto, la Reingeniería se enfoca únicamente en el rediseño de procesos, lo cual generará una nueva forma de hacer las cosas en la organización, y por lo tanto, inevitablemente se forjará una nueva estructura.

Es decir, la Reingeniería no debe ser considerada como un punto final y una solución total y definitiva, sino como un punto de apoyo para los cambios que se requieren en la organización, pues para poder complementar sus postulados enfocados en la estructura, estos se deben ver complementados con propuestas encaminadas a actuar sobre el factor estratégico, además de tener en cuenta aspectos de tamaño, tecnología y entorno, que no aparecen en ninguna parte por la propuesta de Reingeniería –a excepción de la tecnología que es considerada como un factor clave en la puesta en marcha-.

Es así que la Reingeniería, se limita a ofrecer una solución de forma –cambios en la estructura, producto de cambios en los procesos-, y no genera soluciones de fondo, que permitan la generación y construcción de una organización de forma continuada en el tiempo, pues probablemente se logre aplicar la Reingeniería, pero no irá más allá de una reestructuración de la forma en la cual se dispone la organización, pues no son tenidos en

cuenta los factores que se consideran influyentes tanto en la propuesta estratégica de la organización, como en la disposición de los diferentes medios y recursos.

Ante los cambios formulados –de forma-, cabe recordar que “las estructuras evolucionan, sobre todo, en función de medios (organizacionales)” (Aktouf, 2001, p. 172), por lo que tampoco se puede creer que los cambios deben ser siempre radicales, ni mucho menos bajo criterios de descontextualización, ahistoricidad y atemporalidad, pues el cambio constante es inherente al concepto mismo de organización, por lo cual no debe ser una preocupación emergente –ni una moda adoptada como medida de desesperación o de estatus social-, sino una preocupación continua de quienes la gestionan.

#### **4.4 Crítica a la visión del Sujeto en la Reingeniería y su interrelación con el Objeto (Organización): El Humanismo Radical**

Tradicionalmente el análisis de los objetos, se había tendido a hacer desde el concepto tradicional de objetividad, sin embargo se asiste últimamente a una mirada más amplia que “permite la emergencia, de aquello que había sido hasta ahora rechazado fuera de la ciencia: el mundo y el sujeto” (Morin, 2001, p. 63). Se empieza a asumir la importancia de estudiar el objeto –en este caso, la Organización-, desde la perspectiva del Sujeto –Ser Humano-, llevando la aproximación del campo de la objetividad al de la subjetividad, evocando a lo complejo, a lo humano. Según el mismo autor, “nuestro punto de vista cuenta con el mundo y reconoce al sujeto. Más aún, presenta a uno y otro de manera recíproca e inseparable”. (p. 64).

Se empieza entonces a comprender de manera conjunta e inseparable al Ser Humano y a la Organización. Es evidente que el primero evoca tradicionalmente a la unidad, y el segundo a lo múltiple, llevando al principio dialógico de los ‘contrarios naturales’, pero que al mismo tiempo son complementarios (Morin, 2001). Y esta relación de complementariedad conduce de igual manera, al principio de la recursividad organizacional, pues si bien el Ser Humano en tanto trabajador de la Organización es producto de ésta, ahora es tenido en cuenta como productor de la misma. Es decir, se le atribuye la condición de sujeto activo y



participante en la construcción de la organización, como parte de su historia, y por lo tanto, de su presente.

Bajo la mirada de las modas administrativas, y en particular de la Reingeniería, se podría hablar de una dificultad –práctica y teórica- a la hora de abordar el estudio de la Organización desde la perspectiva del Sujeto (Ser Humano), pues éste último es visto bajo una perspectiva de objeto, ya que “el sujeto se encuentra o bien dividido en su interior, o bien dividido de los otros. Este proceso lo objetiva” (Foucault, 2001, p. 421). La reingeniería habla del Ser Humano como una ‘cosa’ que puede ser movida como si fuese una ficha (tal es el caso puntual de modas administrativas como el *downsizing* o el *resizing*, y la misma Reingeniería), o de algo cuyo comportamiento puede ser moldeado de acuerdo a las necesidades:

Hace muy poco todavía que Michael Hammer, confesaba públicamente que habían pagado caro por oírlo, que, en efecto, había prestado poca atención a los aspectos humanos debido a su formación como ingeniero, y que sólo después había descubierto que esos aspectos eran cruciales. ¡Todas las personas y las organizaciones que fueron víctimas de su método, hoy deben apreciar su franqueza! (Chanlat, 2006, p. 63).

La Reingeniería a la vez que –como lo reconoció uno de sus creadores- ‘olvidó’ el factor humano en su propuesta, deifica al dirigente: “Existe un axioma invariable en la reingeniería: sólo tiene éxito cuando los esfuerzos son dirigidos por los más altos niveles de dirección de la empresa” (Hammer & Stanton, 1997, p. 37). A pesar de que se habla de la necesidad de tener empleados que ‘diseñen sus propias reglas’ y que sean autónomos, parecen tener autonomía únicamente para hacer aquello que le indiquen sus dirigentes, pues son ellos quienes están en capacidad de llevar a la organización hacia el éxito. Se sigue con la visión del directivo que dictamina las directrices y el empleado que se limita a ejecutar, recordando el ‘estado de minoría’ mencionado por Foucault (1994), y en el cual se encontraban los seres humanos: «Obedezca, no razone». En ese escenario asistimos a lo que Aktouf (2003) denomina la cosificación del Ser Humano en las organizaciones:

Esta cosificación es evidentemente el colmo de la perdición, ya que el último atributo de la trascendencia en el hombre, su ‘libre albedrío’ de ‘individuo’, estaría así negado en beneficio de una ‘extrañeza hacia sí mismo’, por su propia degradación a un estatus de ‘casi-objeto’, de objeto abandonado a un determinismo exterior a sí, destinado a estar sometido a la ley que rige el orden de los objetos. (p. 69)

Cuando al Ser Humano se le cosifica, se le está negando su esencia humana, se le contempla como un engranaje más de esa ‘gran máquina’<sup>8</sup> llamada Organización. Las organizaciones y el Ser Humano son dinámicos en esencia, son la representación del movimiento. Las Modas Administrativas parecieran asumir que las estructuras organizacionales fuesen rompecabezas que permanecen estáticos, cuyas fichas pueden moverse de un lugar a otro, al antojo de quien dirige la organización, sin tener en cuenta que dichas ‘fichas’ suelen ser Seres Humanos que por su esencia compleja, tienden a verse afectados no sólo en lo laboral, sino en un sinnúmero de entornos que afectan y son afectados por éste.

Es por esto que, “en cuanto el sujeto entra a una organización, le espera allí un rol determinado por ella. Pero entra con una historia personal, familiar y organizacional que condiciona la modalidad de asunción de dicho rol” (Schvarstein, 2006, p. 72). Esa historia es aplicable no sólo al Ser Humano sino a la Organización, y la Reingeniería como Moda Administrativa, niega el carácter histórico de ambos, y asume que puede partir de cero en los dos casos, nada más inapropiado y reduccionista que esto.

En el momento en el cual se asume al Ser Humano como parte de un ‘engranaje’ y se le cosifica, se le niega su carácter individual y único. Aunque si los teóricos de las Modas Administrativas le niegan esa posibilidad a las organizaciones, difícilmente se podría esperar algo con relación a los sujetos. Entonces, se le mira al hombre como parte de una ‘producción en serie’ de ejecutores de tareas, o en el caso de la Reingeniería de procesos,

---

<sup>8</sup> Tal como categorizan los autores de la Reingeniería a la Organización, quizás, dejando ver la marcada influencia de su formación ingenieril.

como alguien que simplemente debe cumplir con las funciones muy específicas que la Dirección le ha conferido. Pero ¿dónde queda aquello que afecta al Ser Humano y que está determinado por su historia y sus sentimientos?. Chanlat (2006, p. 72) ofrece una respuesta al respecto:

En Administración la dimensión de la afectividad es casi siempre eliminada en provecho de un discurso racional. Esta separación entre la razón y las pasiones – heredera del pensamiento cartesiano- es puesta en duda tanto por nuestra experiencia cotidiana como por numerosos trabajos contemporáneos, especialmente en neurobiología y ciencias sociales.

De allí surge la evidente necesidad de reconocer al Ser Humano en cuanto sujeto y quitarle la etiqueta de ‘cosa’, pues “las personas no se convierten en verdaderos actores si no son también sujetos, es decir, personas que pueden expresar lo que son, personas comprometidas con lo que hacen. Así el hacer auténtico está siempre acompañado del poder decir yo”. (p. 71).

Si se analiza a la luz de la Reingeniería, la voz del trabajador no está presente en ninguna parte, únicamente para ‘crear sus propias reglas’, claro está, cuando el trabajo ya está completamente diseñado –incluyendo los insumos a utilizar, el proceso que se llevará a cabo y el producto esperado-, generando esa falsa sensación de empoderamiento a los trabajadores. El trabajo que ellos van a ejecutar es completamente cambiado y rediseñado tras la aplicación de la Reingeniería, pero de éste rediseño se encarga el ‘equipo de Reingeniería’, un selecto grupo de directivos –altos y medios-, en donde la voz del trabajador difícilmente está presente, siendo que se está rediseñando aquello que él conoce, y a lo que él se dedica.

El problema es que los directivos tienen en su mente el aumento de la productividad y la eficiencia, pero lo hacen a la luz de desarrollos teóricos como la Reingeniería que tienen una visión parcializada y acomodada del Ser Humano, induciendo a errores y logrando probablemente efectos contrarios a los inicialmente deseados:

una medida organizativa guarda relación con las actividades de los miembros, si presupone para su éxito un determinado comportamiento pero está basada en una imagen falsa del hombre, entonces no se produce el resultado deseado [...] a toda teoría de la organización que descuida o desecha la naturaleza social y psíquica de los miembros hay que anotarle una falta. (Mayntz, 1977, p. 184).

Es necesario tener siempre presente que la relación entre Sujeto y Organización es recursiva, por lo tanto no se debe limitar a analizar el ‘aporte’ que el Ser Humano da a la Organización –que generalmente se mide en términos de ingresos y egresos-, sino que se debe analizar en la misma medida, cuál es el aporte que la Organización da al Ser Humano, como parte de la construcción de sujetos que a su vez, construyen a la Organización.

La obsesión por la productividad del hombre en la organización, producto del ritmo de vida impuesto por una sociedad consumista, ha arrojado como resultado una negación del ser humano no sólo en las organizaciones, sino en el conjunto global de los sistemas sociales, relegando el concepto de sujeto, de poder ponerse en el centro de su propio mundo, ocupar el lugar del «yo» [...pues...] El hecho de poder decir «yo», de ser sujeto, es ocupar un sitio. (Morin, 2001, p. 97)

Precisamente ese predominio de la lógica técnica y economicista, bajo la cual han sido interpretadas e intervenidas las organizaciones en el mundo contemporáneo, ha llevado a una racionalización acelerada de los estilos administrativos (Chanlat, 2006), hecho que se materializa en desarrollos teóricos como la Reingeniería, que tienen como único foco de atención la productividad y la eficiencia alejando a las organizaciones de su esencia más pura, de su funcionalidad en términos de garantizar una dinámica social particular, que vaya más allá del aumento en los rendimientos económicos.

Se debe retornar a una concepción de organización como ese espacio para generar dinámicas de tipo social (incluyendo aspectos económicos, políticos y culturales), y por lo

tanto convirtiéndose en el escenario por excelencia de subjetivación del Ser Humano, siendo nuevamente ese lugar donde el sujeto se reafirma en su condición de ser social.

Una vida humana puede, quizás, ser identificada por las inclusiones y pertenencias a grupos e instituciones en un transcurrir marcado por los más diversos acontecimientos, todos ellos productores de identidad [...] las relaciones entre condiciones de trabajo y subjetividad están atravesadas, indeterminadas e interpenetradas por las relaciones con el grupo de trabajo y con la institución como conjunto. **El trabajo es un productor y condicionador de subjetividad.** En otros términos, el trabajo tiene, para cada individuo y en cada situación sociopsicológica, una importante función en la producción de una personalidad. (B. Martínez, 2005, p. 55).

Con esta afirmación queda en evidencia la importancia que llega a tener la organización como espacio de subjetivación para el Ser Humano, pues la organización se configura como el espacio en el cual el sujeto se reafirma en cuanto ser social en su continua interacción con el otro. La reingeniería destaca la importancia del papel de la tecnología en las nuevas formas de trabajo a través de procesos. Se debe ser cuidadoso de evitar que la tecnología desplace al Ser Humano en dos sentidos: el primero de ellos, que la tecnología no suplante laboralmente al sujeto, y en segundo, que la introducción de tecnología al trabajo no limite la interacción del Ser Humano con las otras personas que hay en la organización, pues ese es el aporte mínimo que la organización debe garantizarle al sujeto en el marco de la relación dialógica y recursiva que surge entre ambos, y que debe entenderse que la tecnología debe ser considerada como una herramienta complementaria para el ser humano, y no antagónica a éste.

El retorno del sujeto a la escena, como actor principal se ha dado en las diferentes ciencias sociales, sin embargo su presencia como tal en la administración se ha dado aún de manera muy marginal (Chanlat, 2006). Se le debe dar al Ser Humano ese lugar que ha venido reclamando y que debe ocupar desde hace mucho tiempo, se le debe recordar a los sujetos

que Ser Humano es un verbo activo, que no debe limitarse a la calidad de adjetivo calificativo.

#### **4.5 Las Modas Administrativas y la banalización de la enseñanza y la práctica en Gestión**

Si bien los términos Gestión y Administración suelen utilizarse de manera indiscriminada como sinónimos en algunos de los ámbitos de aplicación de los mismos (academia, autores, dirigentes y gestores de organizaciones, etc.), existen diferencias entre uno y otro, que trascienden el orden de lo puramente semántico, evidenciando el problema de la existencia de términos multívocos, o con diversidad de significaciones en el discurso administrativo y que han llevado a un empobrecimiento conceptual (López, 2004).

Es por esto, que resulta pertinente adoptar una postura frente a estos términos, para de esta manera poder comprender la problemática que gira en torno a la formación académica y la praxis en sí misma. De acuerdo con Romero (1998), se entiende por Gestión “la acción social de regulación del comportamiento de una colectividad social, provista de un conjunto de recursos de diversa índole, todos ellos limitados en el tiempo, el espacio, la magnitud y la significancia, conducentes al logro de construcciones nuevas y diferentes a la definición inicial” (p. 36).

Según el mismo autor, la noción de Gestión resulta posterior a la de Administración, circunscribiéndose bajo una conceptualización y una puesta en práctica diferentes, ya que la Gestión se ubica en un ámbito de mayor amplitud y abstracción que el de la Administración, y si bien, se dan bajo una lógica diferente, no implica que éstas se den de manera desarticulada (p. 35), sino más bien deben darse bajo una lógica de complementariedad. Ahora, una vez comprendida la diferencia de las lógicas en las cuales podrían ubicarse tanto la Administración como la Gestión, se puede observar cómo se ha dado su enseñanza y aplicación, para ver qué responsabilidad pueden jugar quienes ejercen los roles alrededor de estas actividades, en la elaboración y posterior replicabilidad de las Modas Administrativas.

La enseñanza de la Gestión como tal, encuentra sus orígenes en Fayol (1961) quien atribuyó la ausencia de una formación administrativa<sup>9</sup>, bajo la razón que algunos daban de que esta no puede adquirirse más que en la práctica. Sin embargo, no dudó en atribuir la verdadera razón de la inexistencia de una enseñanza en este campo a la ausencia de doctrina, pues “sin doctrina no hay enseñanza posible” (p. 145).

Y en contraposición a la existencia de unas ‘prácticas adecuadas’ en lo técnico, a nivel administrativo, se permite la puesta en marcha de prácticas consideradas como ‘nocivas’ bajo un manto de impunidad. Sin embargo para Fayol, no hay una ausencia ni de principios, ni mucho menos de medios para ponerlos en práctica. Sin embargo resulta imposible hacerlo a través de los medios (bien sea que se consideren o no adecuados), si no existe una forma de socializar –tanto los principios como los medios-, a través de doctrinas. (p 145 – 147).

Para comienzos del siglo pasado, la formación se basaba en parámetros puramente técnicos –haciendo referencia a la formación ingenieril-, asegurando que “una educación exclusivamente técnica no responde a las necesidades generales de las empresas, ni aún de las empresas industriales” (p. 144). Es por las razones aquí expuestas, que el autor propone una formación en Administración, que empieza a ver sus frutos no sólo en Europa, sino principalmente en Estados Unidos, debido en muy buena parte, a los aportes de la Administración Científica.

Sin embargo, tal como se podía establecer a partir de las propuestas de Taylor y Fayol, se le otorgaba a la Gestión un carácter puramente pragmático –producto de la utilización del cartesianismo y el positivismo presentes en los autores de la Administración Científica -, pues sólo a través de la experiencia de quien estaba a cargo de la organización, se podían establecer los principios y los medios para materializar los objetivos.

---

<sup>9</sup> Se habla de formación administrativa, respetando el concepto dado por Fayol, y teniendo en cuenta que no había una diferenciación establecida entre Administración y Gestión.

Cuestión que si bien parecería lógica, con el tiempo se tradujo en una problemática de fondo, que se plantea sobre la epistemología de las ciencias de la gestión, pues no se determinaba con claridad si se debería guiar bajo parámetros de científicidad, y en caso de ser así, bajo cuáles parámetros. Siguiendo a Le Moigne (1997, p. 167), “las ciencias de la gestión encuentran o deberían encontrar en la epistemología positivista el fundamento para producir, sin temores, sus enunciados enseñables”, entendiendo que se tiene por objeto de dicho positivismo, la coordinación de los hechos observados, de acuerdo a lo dicho por Comte.

Sin embargo, el cartesianismo reinante en el análisis de las teorías en Administración y Gestión, aunado a la óptica positivista han llevado a la disciplina a promulgar una serie de enunciados puramente pragmáticos en su mayoría (basta ver la metodología de casos, utilizada en las Modas Administrativas tal como se expuso anteriormente).

En todo caso, se suele confundir a las ciencias de la gestión como pragmáticas, en lugar de ubicarlas como una ciencia de la acción. De acuerdo a lo formulado por Blondel (Citado en Le Moigne, 1997, p. 174), pues contrario a lo planteado por los postulados positivistas:

no se trata de dar una solución posible a un problema, sino de realizar un proyecto deseable” [477]. Concepción pertinente para una ciencia de la acción que “busca un compromiso entre el conocer, el querer y el hacer” y que “contribuye a lograrlo o a hacerlo posible” [467]. En esta concepción, la acción se define como “el doble movimiento [...] que integra la causa final con la causa eficiente” [468]. “Por eso mismo está determinada [...] por esa doble relación entre el conocimiento y la acción.

Comprendidas en esa dimensión, las ciencias de la gestión deben buscar un vínculo entre su teorización y su praxis, dada por el ‘compromiso’ esgrimido por Blondel entre el conocer, el querer y el hacer, pues “no hay un dominio de la complejidad que incluya el pensamiento, la reflexión por una parte, y el dominio de las cosas simples que incluiría la acción, por la otra” Morin (2001, p. 115).



Si bien se debe dar ese compromiso a los tres niveles mencionados, en las modalidades administrativas, no se parte del conocer, pues se da una descripción predeterminada y única del concepto de organización sobre el cual se intervendrá, desconociendo que el proceso de conocer un fenómeno no se debe limitar a la simple caracterización del mismo, sino a comprenderlo y cuestionarlo en su complejidad (Maturana & Varela, 2003). Al respecto Mayor (2007) sostiene que “el esquema administrativo ‘tranquilizante’ sustituye las preguntas innovadoras e inquietantes y el lector es inducido a no cuestionar el medio. Dichos manuales cierran el ‘campo’ en vez de abrirlo”, evidenciando la peligrosidad de inducir a unas lógicas predeterminadas, en lugar de evocar al cuestionamiento continuo de la organización.

De igual manera, el querer se predetermina, induciendo al lector a ‘desear’ el cambio planteado por los autores; es decir, no parte de un ejercicio juicioso de conocimiento de la organización y reflexión sobre la misma, sino de un ejercicio que induce a quien interviene la organización, para imponerle –soterradamente- aquello que se ‘quiere’. Por último, el hacer es lo único que queda por implementar, claro está, de acuerdo a lo establecido por ‘el conocer y el querer’ previamente establecidos, por lo que la Gestión se termina reduciendo y limitando a lo técnico, a través de la instrumentalización. Buscan establecer leyes universales que se promulguen como el dominio técnico necesario para intervenir a las organizaciones, bajo una lógica positivista, basándose en hechos empíricos en contextos que por el contrario, no pueden ser asumidos como universales. La concentración en lo que corresponde a la acción, trae inconvenientes tal como lo señala Le Moüel (1997, p. 109):

las desviaciones que pueden surgir cuando se opta por la acción en detrimento del conocimiento: rechazo de las contradicciones, de la complejidad y, más profundamente, rechazo de la pregunta acerca del ¿porqué?, es decir, acerca de los fundamentos teóricos de las prácticas actuales

Esto, probablemente ha llevado a las ciencias de la gestión a una ‘crisis epistemológica’, pues de acuerdo con Villegas (1996), las ciencias de la gestión se han enfocado en lo

pragmático a través de un componente altamente técnico, olvidándose de solidificar las bases conceptuales, que sean susceptibles de materialización en la acción, olvidando así su fundamentación científica, lo cual da origen a la crisis, pues “por un lado está el conocimiento administrativo como tal y, por otro, la formación administrativa [...] La crisis en la formación administrativa, es consecuencia directa y a su vez generadora de la crisis en el conocimiento administrativo”.

Esta crisis entre el conocimiento y la formación no debe ser entendida como un problema de orden antagónico, sino como una fenomenología de características dialógicas. Por esta razón, no debería entrar en una disputa entre una posición y otra, sino que debería ser resuelta en las *fronteras* –siguiendo a Foucault-, permitiendo una posición que parta de una relación complementaria entre lo teórico y lo práctico, más que de una superposición de una sobre la otra.

Sin embargo, se problematiza en el momento en el cual tanto la academia como quienes gestionan las organizaciones lo ubican en posiciones divergentes, tendiendo incluso a eclipsar lo teórico por lo pragmático. Esto se puede observar en dos aspectos: las consultorías y la educación continuada y de posgrados de corta duración (cursos de extensión, diplomados y especializaciones principalmente).

Las Facultades de Administración, encargadas de impartir la formación en ciencias de la Gestión, se han caracterizado históricamente por una onda de anti-intelectualismo de acuerdo con Chanlat (citado en Villegas, 1996), quien afirma que se imparten “‘Programas anti-intelectuales’ donde el razonamiento se refiere a fórmulas hechas y la síntesis no florece dado que también hay carencia del espíritu de análisis” (p. 43). Por otra parte, existe una constante preocupación por lo pragmático con base en criterios de racionalidad económica, tal como lo señala Galicia (2009): “¿Qué debe preocupar al discurso administrativo? El conformar una compañía de excelencia, esto es, que eleve la rentabilidad, el desempeño financiero; alejado de preocupaciones epistemológicas” (p. 148)

De acuerdo a lo expresado por Romero (1998), ya hacia 1980 el profesor Carlos Dávila dentro de sus reflexiones presentadas en el artículo de *Las crisis de la educación en administración en Colombia*, destaca “la falsa disyuntiva entre teórica y práctica, no solamente en la formación de los estudiantes, sino también en quienes enseñaban”. Esto impide abordar discusiones respecto al cuerpo teórico, por el afán de dar lo que el mismo autor denomina un “remedo de discusión sobre lo superficial”.

Todo esto circunscrito bajo la influencia anglosajona que sigue estando a la vanguardia del conocimiento en Administración –a través de los gurús, principalmente, tal como se evidenció al comienzo de éste trabajo-, sin reparar en la dinámica sociocultural norteamericana, parametrizada bajo un consumismo excesivo que los lleva a vivir bajo la lógica de la frase dicha por Benjamin Franklin en el S. XVIII: “*Time is Money*” –El tiempo es dinero-, que lleva a estructurar toda actividad en términos de eficiencia económica.

Según lo expuesto por Villegas (1996), “se presenta una aversión por parte del estudiante a la teoría, considerándola como algo muy abstracto e inútil y ven en la práctica la mejor forma de estudiar administración”, sumado a que bajo la misma influencia anglosajona “se ha gestado un estereotipo del egresado de administración: “el ejecutivo joven y moderno, que le da una prepotencia y falsa seguridad que le impiden educarse” (p. 45). Es así, que se privilegia el uso del tiempo en ‘actividades útiles’, sobre otras actividades como educarse y formarse bajo un cuerpo teórico que sustente dicha práctica.

Como bajo esta visión, se debe buscar la racionalidad económica de las organizaciones, incluyendo la racionalización del tiempo de quienes en ella se encuentran, no se debe gastar tiempo en actividades de formación, pues según Galicia (2009) “se privilegia lo útil, lo eficaz, lo que da resultados, las predicciones que se objetivizan, más que la especulación” (p. 152).

Esto justifica, entonces, la aparición del género un-minuto, que contiene una combinación de simplicidad en la estructura, mediante una invitación a aprehender unos conceptos de la forma más rápida posible, y accesible en términos de precio, para poder ofrecer a las

personas las herramientas para intervenir las organizaciones sin temor a perder tiempo, evocando a la utilización de aquellos discursos, que siguiendo lo dicho por Romero (1998), son “de resultados efímeros, algunos más contundentes que otros [...] pero prácticamente todos con un mismo común denominador: el empirismo a ultranza y el cortoplacismo como recetas de éxito” (p. 31), haciendo referencia a las Modas Administrativa, que originadas en la casuística, prometen cambios radicales e inmediatos.

Sin embargo, la Academia no pierde su espacio como promotor del conocimiento, así que estas teorías enfocadas en lo pragmático, son ofrecidas por los diferentes centros universitarios en el nivel de pregrado, pues como ya se reseñó los estudiantes encuentran más útil la práctica que la teoría, y por otra parte, se ofrece a nivel de formación continua y de posgrado (cursos de extensión, diplomados y especializaciones), garantizando así, a quienes quieren ahondar en un conocimiento en particular, hacerlo de una manera fácil (facilista quizás) y rápida, pues la literatura, la temática y la estructura de los programas ofrecidos así lo garantiza.

Esto ha generado un auge de este tipo de formación. En Colombia, según cifras del Observatorio Laboral para la Educación<sup>10</sup>, entre los años 2001 y 2008 se graduaron 78.762 personas a nivel de posgrado en Administración, de las cuales 74.773 corresponden al nivel de Especialización, es decir, que el 94,9% de los graduados en Colombia en el área de Administración estudiaron a este nivel de formación. Si bien no se puede generalizar en el carácter de este tipo de programas, y señalarlos como patrocinadores de la divulgación de Modas Administrativas, es bien conocido que es éste el enfoque que la mayoría de estas comparten, por ser más rentable en el mercado, y que han encontrado en este tipo de programas una fuente de financiación adicional, tal como lo señaló Fabio Rico Calle –ex presidente de la Compañía Nacional de Chocolates- en López (2000).

El otro de los aspectos que podría ser responsabilizado en la difusión de las Modas Administrativas es la consultoría. Según algunos dirigentes antioqueños entrevistados por

---

<sup>10</sup> [www.graduadoscolombia.edu.co](http://www.graduadoscolombia.edu.co)

López (2000), muchas de las consultorías hacen parte de un proceso de ‘reinención’ de la Administración, pues

la única manera de mantener un mercado es si se inventa [...] y así van inventándose oficios y dentro de eso hay muchas cosas de lo que hemos llamado la moda cambiante administrativa [...] y cuando ya las compañías, sus clientes se montaron en eso (otra moda), tienen que inventarse otras porque si no se quedan sin oficio [...] soy totalmente enemigo de esas cosas (Nicanor Restrepo, dirigente por muchos años del Grupo Empresarial Antioqueño, haciendo referencia a las consultorías) [...] porque los vendedores de eso son muy hábiles, entonces te crean la necesidad. (p. 17, 18).

Si bien no se puede generalizar, y muchas consultorías son hechas con el propósito de generar dinámicas y cambios de fondo en las organizaciones, otras se basan en las herramientas técnicas propias de las Modas Administrativas para estructurar su intervención en la organización. Basta con mirar el caso de McKinsey o el Boston Consulting Group, que (re)inventan herramientas que se ofrecen a las organizaciones como soluciones adecuadas, y que no se separan mucho del concepto aquí ofrecido de Modas Administrativas, y aprovechan el reconocimiento del que gozan en el entorno empresarial para ofrecer continuamente nuevas herramientas, de lo contrario se verían avocados a desaparecer, y con ellos las millonarias ganancias que deja el mundo de la consultoría<sup>11</sup>.

Las Facultades se han interesado, a través de diferentes Centros de Investigación de ofrecer consultoría como una forma de acercarse al ‘mundo real’ y hacer investigación aplicada, pero cabe preguntarse si éste es el motivo de fondo, o si en realidad es que constituye al igual que la formación continuada, una fuente incomparable de recursos económicos para las Instituciones. Al hacer consultoría, las Universidades suelen utilizar precisamente, las herramientas que se ‘importan’ y se aplican de manera acrítica sin una previa contextualización, haciendo del ejercicio de la Gestión algo reduccionista, desconociendo el contexto actual de incertidumbre y complejidad.

---

<sup>11</sup> Según el libro *Gettin Started in Consulting* de Alan Weiss, la consultoría es considerado uno de los negocios de mayor crecimiento en el mundo, con ganancias de alrededor de US 1 billón para el año 2001.

El problema radica, entonces, en la visión que se tiene en el entorno empresarial y académico acerca de lo científico, pues aún se tiene como referencia de este ámbito el cartesianismo y el positivismo, cuando los mismos niveles de incertidumbre de la sociedad actual, de los que se ha hablado en este trabajo, hacen que la preocupación de lo científico se redirija hacia una ciencia que se ocupe más del caos y la complejidad, que de los factores analíticos establecidos en los métodos científicos tradicionales (Romero, 1998).

Al respecto de la banalización en la enseñanza y la práctica en Gestión, se observa entonces una relación recursiva entre la academia y las organizaciones, que crean y recrean (son causa y efecto), los desarrollos enmarcados como Modas Administrativas. En cuanto a las organizaciones, deben replantearse la pertinencia de pensar en el cortoplacismo y la búsqueda inmediata de resultados, por encima de la edificación de organizaciones sólidas. Y en cuanto a la academia, cabe plantear un cuestionamiento sobre su función social, en términos de generación del conocimiento y posturas críticas encaminadas a la generación de una sociedad diferente, pues lamentablemente este enfoque se está viendo eclipsado por la visión de la educación como un negocio, que antes que generar crítica y construir las bases para una sociedad justa, debe pensar en su auto sostenibilidad financiera.

## **5. Conclusiones**

Las Modas Administrativas, y particularmente la Reingeniería, surgieron como una respuesta a una necesidad expresada por la Economía Neoliberal posterior a la *Edad de Oro* del capitalismo, que requería de una flexibilización a profundidad de aspectos de la sociedad como los sistemas de seguridad social, las condiciones laborales y las estructuras organizacionales –públicas y privadas-, entre otros, para de esta manera desmontar los Estados de Bienestar que habían sido dejados atrás, tras las crisis cada vez más profundas en las economías nacionales.

Los cambios requeridos –flexibilización-, no daban mayor espera y debían ser implementados cuanto antes, pues las reformas planteadas desde los postulados

neoliberales así lo exigían. De esta manera se patrocinó la promulgación de propuestas como la Reingeniería, concebidas bajo una lógica positivista y reduccionista, propuestas por lo tanto desarticuladoras y regidas por principios de disyunción, reducción y abstracción, propios del paradigma de la simplificación allí materializado (Morin, 2001).

Esta aproximación a las organizaciones propuesta por la Reingeniería, evidencia no sólo su incompreensión del fenómeno organizacional, sino que demuestra ser inapropiada en la intención de generar un conocimiento estructurado con bases sólidas, por las razones ya expuestas, particularmente, por el totalitarismo (chantaje a la ilustración), por la acriticidad, ahistoricidad y descontextualización (ontología crítica de sí mismo), por su visión reduccionista de la organización (enfocando el problema de ésta en la estructura, de manera mutilante), por su desconocimiento de la realidad humana al interior de la organización, y la importancia que el ser humano tiene en la construcción de la misma (interrelación objeto – sujeto), y por su enfoque puramente pragmático, que deja de lado las bases teóricas y la generación de conocimiento desde una perspectiva crítica y estructurada (banalización en la enseñanza y la práctica de la Gestión).

Todos los aspectos que se han observado desde una perspectiva sociológica, dejan ver que la Reingeniería tal como fue concebida, y tal como fue puesta en práctica, hace parte de un pensamiento mutilante, y de acuerdo a Morin (2001), todo pensamiento de este tipo “conduce, necesariamente, a acciones mutilantes” (p. 34), ratificando en la Reingeniería el fenómeno denominado por Morin como *patología del saber*, que “está en el idealismo, en donde la idea oculta a la realidad que tiene por misión traducir, y se toma como única realidad” (p. 34).

Es en esta medida, que queda en evidencia la necesidad de vincular con mayor firmeza aspectos sociológicos a la fundamentación teórica de estas propuestas, pues no se sirven de elementos provenientes de otras ciencias, como la Sociología precisamente, pues es probable que de haberse tenido en cuenta algunos desarrollos teóricos que se han dado en ésta sobre la aproximación al conocimiento, el ser humano y las organizaciones, y en general, en el estudio de las relaciones al interior de la organización en términos de

interacción social (Voyé, 1998), la visión que se habría tenido de estos factores , habría a su vez alimentado los desarrollos propuestos desde una perspectiva de complejidad, y de relación con otras disciplinas.

Relación que no se puede seguir dando bajo un manto de sumisión, como se puede observar en el caso de la economía neoliberal y las modas administrativas, sino bajo criterios de científicidad y de complementariedad, bajo una perspectiva no de yuxtadisciplinariedad sino de multidisciplinariedad en el marco de una integración y una apertura (Aktouf, 2008).

El carácter ideológico que se atribuye a las Modas Administrativas, y de la Reingeniería tal como se expuso en este documento, entra en un proceso recursivo –generador de causa, y efecto al mismo tiempo- con la existencia de un vacío, ya que según Foucault (1970), “las contradicciones, las lagunas, los defectos teóricos bien pueden señalar el funcionamiento ideológico de una ciencia (o que pretenden tener un discurso científico)” (p. 243).

Es por esto que también resulta importante romper el paradigma en torno a la posición antagónica entre teoría y práctica, tan recurrente en las ciencias de la gestión. Para esto, se retoma la propuesta hecha por Bédard (citado en J. Martínez, Murillo, & Zapata, 2006, p. 174), para que se tengan en cuenta cuatro puntos de vista filosóficos: la Ontología, la Praxeología, la Epistemología y la Axiología, entendiendo que las cuatro dimensiones “no son entidades separadas, sino aspectos de una sola y única realidad” (p. 174). Según estos autores, se pretende lograr una aprehensión del fenómeno social de la organización, siendo la ontología la base de las dimensiones fundamentales, dada su posición que “trata sobre las hipótesis fundamentales relacionadas con lo real y el conjunto de los seres, los principios y las teorías de la realidad” (p. 173), articulándolo así con lo praxeológico, y dejando a la epistemología y a la axiología en una función de ‘vigilancia’, que permita de acuerdo a sus particularidades, el establecimiento de unos parámetros básicos.

Todo lo anterior, lleva a abogar por una “enseñanza de la administración menos peligrosamente ideológica; más auténticamente científica y humanista; menos dogmática y más cálida” (Aktouf, 2008, p. 17). Debería ser una necesidad romper con la visión del



administrador lleno de certezas y de respuestas, y direccionar los esfuerzos hacia la generación de conocimiento en ciencias de la gestión, teniendo en cuenta que en cada sociedad existen diferentes condiciones económicas, políticas, sociales, culturales, etc., que son únicas e irrepetibles, y además, las organizaciones que conforman el sistema social en su conjunto, responden a esas condiciones particulares, por lo que no se puede generalizar y hacer transversal la forma en la cual se conocen, se piensan y se intervienen las organizaciones.

De igual manera, la perspectiva crítica no puede ser bajo ninguna circunstancia el punto final, más bien debe constituirse en el punto de inicio, a propósito:

En política existe un proverbio ‘no se puede derrotar algo con nada’. No se puede combatir una disposición o un candidato limitándose a subrayar sus defectos o su inconveniencia. Este principio también se aplica a las teorías científicas: si una de ellas está bien instalada, sobrevivirá a todos los embates de las observaciones empíricas que la refutan, hasta que se establezca una teoría alternativa compatible con las observaciones que la remplace. Simon (citado en Le Moigne, 1997, p. 180).

De ahí se desprende la necesidad de avanzar en un proyecto de investigación a largo plazo, como el que ya se viene gestando hace algún tiempo en algunas facultades internacionales (HEC de Montreal) y algunas nacionales (EAFIT, Univalle, U. Nacional), por citar tan sólo unos casos) que esté encaminado a generar modelos de gestión autóctonos, que den cuenta de las problemáticas y necesidades propias del entorno colombiano, vinculando conceptos y propuestas provenientes de otras disciplinas, conducentes a subsanar falencias como las evidenciadas en este trabajo, y que se opongan a la formación y práctica de la gestión bajo la modalidad de modas, claro está, sin desconocer la importancia de los desarrollos que en otros contextos se generan –académicos, empresariales, etc.-, y que deben servir sin lugar a duda como marco de referencia.

## 6. Bibliografía

- Aguirre, J. (2008). Más allá de la pasarela. 15 de junio de 2009, from <http://cultura-arte-moda.blogspot.com/2008/06/ms-all-de-la-pasarela.html>
- Aktouf, O. (2001). La Administración: entre tradición y renovación. Cali: Artes Gráficas del Valle.
- Aktouf, O. (2003). La Administración de la excelencia: de la deificación del dirigente a la cosificación del empleado El lado inhumano de las organizaciones. Cali: Universidad del Valle.
- Aktouf, O. (2008). Administración y pedagogía. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Alarcon, J. (1999). Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica de la Reingeniería. Madrid: FC Editorial.
- Barrett, R. (1998). Liberating the corporate soul: building a visionary organization. United States of America: Butterworth-Heinemann.
- Batista, C., & Martins, M. (2006). A informalidade e a apropriação do direito. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, 18, 97-120.
- Biasca, R. (1998). Resizing: Reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr competitividad. (5a. ed.). Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Biasca, R. (2005). Gestión de Cambio: El Modelo Biasca. Organizational Improvement and Change: Outskirts Press.
- Blanch, J. (2006). Trabajar en la Sociedad Informacional. Barcelona: Editorial UOC.
- Blanchard, K. (2004). Empowerment: 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Bogotá: Casa Editorial Norma.
- Botero, L. (2005). El discurso gerencial de la Reingeniería y su trasfondo ideológico. Paper presented at the VI Congreso Latinoamericano de Estudios del Discurso en septiembre de 2005.
- Bourdieu, P. (2000). Cuestiones de Sociología. Madrid: Ediciones Istmo.
- Bourdieu, P. (2007). Razones prácticas. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Brandon, J., & Morris, D. (1994). Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios. Bogotá: McGraw Hill.
- Carr, D., Hard, K., & Trahan, W. (1996). Managing the change process: a field book for change agents, consultants, team leaders, and reengineering managers. New York: McGraw Hill.
- Cleghorn, L. (2005). Gestión ética para una organización competitiva. Bogotá: Editorial San Pablo.
- Covey, S. (1996). El liderazgo centrado en principios. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Cross, K., & Feather, J. (1994). Corporate Renaissance: the art of reengineering. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Cubides, H. (2006). Foucault y el sujeto político. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.
- Currid, C. (1994). The reengineering toolkit: 15 tools and technologies for reengineering your organization. United States of America: Prima Pub.
- Champy, J. (1996). Reingeniería de la Dirección. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Champy, J., & Hammer, M. (1993). *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. United States of America: Harper Business.
- Champy, J., & Hammer, M. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Ed. Norma.
- Champy, J., & Nohria, N. (1996). *Fast Forward: The best ideas on managing business change*. United States of America: Harvard Business Press.
- Chandler, A. (1990). *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. United States of America: MIT Press.
- Chanlat, J. (2006). *Ciencias Sociales y Administración*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Thomson.
- De la Huerta, M. (1999). *Reflexiones americanas: ensayos de intra-historia*. Santiago de Chile: Lom Ediciones.
- De Meusse, K., & Lee, M. (2003). *Resizing the Organization: Managing layoffs, Divestitures, and Closings*. San Francisco: John Wiley and Sons.
- Edosomwan, J. (1996). *Organizational transformation and process reengineering*. United States of America: CRC Press.
- Etkin, J. (1996). *La empresa competitiva: grandeza y decadencia. El cambio hacia una organización vivible*. Santiago de Chile: McGraw Hill.
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (2005). *Identidad de las organizaciones: invarianza y cambio*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Fayol, H. (1961). *Administración Industrial y General*. México: Herrero Hermanos.
- Fayos, I. (2009). *Moda y medios de comunicación*. 16 de junio de 2009, from <http://comunicalamoda.blogspot.com/2009/04/moda-y-medios-de-comunicacion.html>
- Figueras, J. (1997). *La Moda, sus secretos y su poder*. Madrid: Editor Albacore.
- Foucault, M. (1970). *L'Archéologie du savoir*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (1994). *¿Qu'est-ce que les lumières?. Dits et écrits (Vol. IV)*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (1999). *Estrategias de Poder*. Madrid: Editorial Paidós.
- Foucault, M. (2001). *El sujeto y el poder. Arte después de la modernidad*. Madrid: Ediciones Akal.
- Foucault, M. (2005a). *El Orden del discurso*. Madrid: Tusquets Editores.
- Foucault, M. (2005b). *La palabra y las cosas*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Foucault, M. (2005c). *La hermenéutica del sujeto*. Madrid: Ediciones Akal.
- Foucault, M. (2008). *El pensamiento del afuera*. Valencia: Pre-textos.
- Galicia, D. (2009). *El discurso administrativo y la tradición pragmática*. *Contaduría y Administración*, 229, 135 - 153.
- Geisler, E. (1997). *Managing the Aftermath of Radical Corporate Change: Reengineering, Restructuring and Reinvention*. . United States of America: Greenwood Publishing Group.
- Gimenez, G. (1997). *La Sociología de Pierre Bourdieu*. 11 de marzo de 2009, from <http://www.paginasprodigy.com/peimber/BOURDIEU.pdf>
- Hammel, G., & Prahalad, C. (1994). *Competing for the future*. United States of America: Harvard Business Press.
- Hammer, M., & Stanton, S. (1995). *La Revolución de la Reingeniería*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Hammer, M., & Stanton, S. (1997). *La Revolución de la Reingeniería*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Han, B. (1998). *L'ontologie manquée de Michel Foucault*. Paris: De Boeck Université.
- Hernández, A. (2008). *La moda no pasa de moda*.  
 20 de agosto de 2009, from  
[http://www.usergioarboleda.edu.co/altus/moda\\_retro\\_vintage.htm](http://www.usergioarboleda.edu.co/altus/moda_retro_vintage.htm)
- Hobsbawm, E. (2003). *Historia del Siglo XX. 1914 – 1990*. Bogotá: Editorial Crítica.
- Holland, W. (2001). *Red zone management: changing the rules for pivotal times*. United States of America: WinHope Press.
- Jackson, B. (2001). *Management Gurus and Management Fashions*. London: Routledge.
- Jackson, M. (1994). Más allá de las modas administrativas: el pensamiento sistémico para los administradores. . *Revista INNOVAR*, Universidad Nacional de Colombia, No. 4, Pp. 6 - 21.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las Organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Kuhn, T. (1985). *La estructura de las revoluciones científicas (5a. Reimpresión ed.)*. México: Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Le Moigne, J. (1997). La ‘Incoherencia Epistemológica’ de las Ciencias de la Gestión. *Cuadernos de Economía*, Universidad Nacional de Colombia, Vol XVII, No. 26, Pp. 163 - 185.
- Le Moüel, J. (1992). *Crítica de la Eficacia: ética, verdad y utopía de un mito contemporáneo*. Madrid: Editorial Paidós.
- Le Moüel, J. (1997). Lo eficaz es justo. *Cuadernos de Economía*, Universidad Nacional de Colombia, Vol. XVII, No. 26, Pp. 107 - 129.
- Locke, E. (1999). *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully*. United States of America: Lexington Books.
- López, F. (1998). Educación en Administración y modas administrativas en Colombia. *Revista Universidad EAFIT*, No. 109, Pp. 59 - 87.
- López, F. (2000). Prescripciones Administrativas en Boga: ¿Cantos de Sirenas? *Revista Universidad EAFIT*, No. 115, Pp. 59 - 87.
- López, F. (2004). Dobles sentidos y connotaciones en el discurso administrativo: Dispositivos de poder en las Organizaciones. *Revista Ad-Minister*, No. 5, Pp. 11 - 21.
- Marin, D. (2005). La enseñanza de las teorías de la Administración: limitantes epistémicos y posibilidades pedagógicas. *Revista INNOVAR*, Universidad Nacional de Colombia, No. 26, Pp. 43 - 58.
- Martínez, B. (2005). Las nuevas formas de organización del trabajo: obstáculo para la construcción de una identidad Trabajo y Subjetividad: Entre lo necesario y lo existente. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Martínez, J., Murillo, G., & Zapata, A. (2006). *Organización y Management. Naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza*. Cali: Universidad del Valle.
- Maturana, H., & Varela, F. (2003). *El Árbol del Conocimiento*. Buenos Aires: Lumen.
- Mayntz, R. (1977). *Sociología de la Organización (2a ed.)*. Madrid: Alianza Editorial.
- Mayor, A. (2007). *Hacia una identidad nacional en administración: entre los “best sellers” y la producción intelectual propia. Un ensayo bibliográfico. Del Humanismo Administrativo en Crisis: Rupturas Paradigmáticas*. Cali: Universidad del Valle.
- Morin, E. (2001). *Introducción al Pensamiento Complejo (4a reimpresión ed.)*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Morin, E. (2006). *El Método I: La naturaleza de la naturaleza*. Madrid: Ediciones Cátedra.

- Muñoz, R. (2002). Administración y hermenéutica: aportes para una administración comprensiva. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle, No. 27, Pp. 135 - 146.
- Parker, C. (2006). The thinkers 50: the world's most influential business writers and leaders. United States of America: Greenwood Publishing Group.
- Petrozzo, D., & Stepper, J. (1994). Successful Reengineering. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Popper, K. (1996). En busca de un mundo mejor. Barcelona: Editorial Paidós.
- Racevskis, K. (1996). Michel Foucault, l'hermeneutique et la critique des lumières. 25 de abril de 2009, from [http://web.ics.purdue.edu/~smith132/French\\_Philosophy/Sp96/sp96\\_Miche.pdf](http://web.ics.purdue.edu/~smith132/French_Philosophy/Sp96/sp96_Miche.pdf)
- Romero, R. (1998). El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones, a propósito de la discusión sobre el taylorismo. Revista INNOVAR, Universidad Nacional de Colombia, No. 11, Pp. 26 - 38.
- Schvarstein, L. (2006). Psicología Social de las Organizaciones. Buenos Aires: Editorial Paidós
- Stiglitz, J. (2003). Los felices 90. La semilla de la destrucción. Bogotá: Editorial Taurus.
- STRATEGOR. (1995). Estrategia, estructura, decisión, identidad. Barcelona: Masson.
- Villegas, G. (1996). La crisis de la educación en administración. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle, No. 23, Pp. 39 - 64.
- Voyé, L. (1998). Sociologie: construction du monde, construction d'une discipline. Paris: De Boeck Université.