

## El desideratum de la ciencia de dirección

### Carlos, Zavarce Castillo

Observatorio Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación  
orcid: 0000-0001-9616-1308  
ucvpca@yahoo.com  
Caracas- Venezuela

### Oswaldo, Esperanza Sevilla

Fuerza Armada Nacional Bolivariana  
orcid:0000 -0001-6302-0808  
oswaldoesperanza@gmail.com  
Caracas- Venezuela

**Fecha de recepción: 15/06/2021**

**Fecha de aprobado: 29/06/2021**

### Resumen

Reflexionar sobre la Ciencia de Dirección, nos remite al pensamiento de Gramsci (1986), y a tratar lo que tradicionalmente se ha denominado la teoría de la Administración (aun cuando a partir de la mitad del siglo pasado se utilizó en término "Gerencia"). Si su finalidad última fuera solo racionalizar el uso de los recursos (humanos, materiales, tecnológicos y financieros) a fin de alcanzar determinados objetivos, estaríamos afirmando de manera explícita que el contenido y racionalidad de la Dirección es meramente técnico, ya que quedaría evidenciada la relación medios-fines; y como tal se podría definir la Dirección a partir de prescripciones técnicas, con lo cual el discurso gerencial cobraría fuerza. No obstante, la Dirección por la vía de la organización de los

intelectuales orgánicos, no solo define la relación medios-fines, sino el cómo se articulan los propósitos, las capacidades y la relación entre las personas, lo cual condiciona la forma en que se toman las decisiones. En este contexto, los intelectuales orgánicos (Directivos) tienen en los tiempos actuales enormes retos y desafíos: por un lado, elevar el nivel de racionalidad técnica instrumental signado por avances tecnológicos nunca antes imaginados, y por otro lado, la que resulta de organizar y coordinar las relaciones de producción de bienes y servicios, entre los trabajadores para la toma de decisiones en tiempos cada vez más cortos, que además se dan en un marco de complejas relaciones de poder que caracteriza a toda organización social.

**Palabras clave:**  
*Ciencia de Dirección; intelectuales orgánicos;  
retos y desafíos*



## The desideratum of management science

### Abstract

Reflecting on the Science of Direction refers us to the thought of Gramsci (1986) and to deal with what has traditionally been called the theory of Administration (even though from the middle of the last century, the term "Management" was used). If its ultimate purpose were to rationalize the use of resources (human, material, technological and financial) to achieve particular objectives, we would explicitly state that the content and rationale of direction are merely technical since the means-ends relationship would be evidenced. Therefore, the direction could be defined based on technical prescriptions, with which the managerial discourse would gain strength. However, through the organization of organic

intellectuals, the direction defines the means-ends relationship and how the purposes, capabilities, and relationship between people are articulated, which conditions the way decisions are made. In this context, organic intellectuals (Executives) have enormous challenges. On the one hand, raise the level of instrumental technical rationality marked by rapid technological advances. On the other hand, organize and coordinate the relations of production of goods and services among workers for decision-making in increasingly shorter times, which also occurs in a framework of complex power relations that characterize all social organizations.

### **Keywords:**

*Science of direction; organic intellectuals; challenges*



## Introducción

Hoy en día, en medios académicos y profesionales relacionados con la Ciencia de Dirección, como producto del intenso proceso descolonizador en materia de conducción de organizaciones complejas, cobra fuerza un movimiento general que alerta sobre la necesidad de contextualizar discursos que pudiesen presentarse descontextualizados al promover y emular prácticas gerenciales exitosas provenientes de diferentes contextos para que no solo las organizaciones empresariales con fines de lucro, sino que toda organización humana, cualquiera sea su naturaleza, pueda garantizar su viabilidad y por ende su supervivencia ante un entorno cada vez más complejo y cambiante donde estas interactúan para el despliegue sus actividades.

De allí que en este artículo se plantea la hipótesis, que más allá de reconocer que es vital el logro de la necesaria adaptación ante la velocidad y magnitud de los cambios que se dan en este momento epocal, y de reconocer que es fundamental lograr eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos que conduzcan a la prestación de un servicio, o la fabricación y colocación de un producto determinado, creemos en la necesidad inexorable que tienen las organizaciones de hoy, de lograr la ne-

cesaria autopoiesis que le permita producir lo que el marxista italiano Gramsci (1986) en su ensayo "la formación de los intelectuales", proponía con la categoría de análisis de los "intelectuales orgánicos", como el pilar fundamental de los procesos de dirección. Vale decir, como un grupo social que interviene en el diseño y organización de las políticas públicas del Estado para atender a las demandas reales que plantea el entorno específico con el cual ellas interactúan.

Si bien para Gramsci, todos los hombres son intelectuales, no todos los hombres tienen en la sociedad la función de intelectuales. Por tanto, distinguía a quienes cumplen en la sociedad la función específica de intelectuales, es decir, aquellos que tienen como actividad producir contenidos ideológicos que generan coherencia y conciencia a la clase social a la que se hallan articulados.

De esta manera, para Antonio Gramsci el concepto de "intelectual orgánico" es aquel que forma parte activa de la sociedad civil en la lucha por la "hegemonía". Por eso, tanto el poder como las clases subalternas que aspiran a él, tienen sus respectivos intelectuales orgánicos que expresan sus intereses y aspiraciones en forma polarizada y contradictoria.

De tal modo, es nuestro parecer, que el tema de la Dirección, no puede ser tratado de manera descontextualizada, aludiendo a elementos discursivos y experiencias provenientes de otras realidades, olvidando que la misma intención de dirigir desencadena una serie de procesos al interior de las organizaciones, sean estas públicas o privadas, que a su vez modifican y son modificados por el contexto con el cual se interactúa.

Por ello, creemos, que una de las principales carencias que ha signado el desarrollo de este campo del saber y que aún se mantiene en nuestros días, es que a más de un siglo de que aparecieron los primeros pensadores administrativos, solo contamos con la formulación de un buen conjunto de teorizaciones y generalizaciones, sustentadas con excesivo empirismo y pragmatismo, caracterizadas por un bajísimo nivel de abstracción, que imposibilita la sistematización, organización y ordenación de esas experiencias con el fin de fundamentarlas y comprobarlas en contextos diferentes a los que las generaron, de forma que puedan traducirse en conocimiento científico.

No obstante, habría que reconocer que, esta forma de generación de saberes por la vía de la práctica administrativa y gerencial, cargada



de una alta dosis de racionalidad instrumental no sólo ha dinamizado el pensar y quehacer de este campo, sino que ha sido útil en la conformación de modelos y técnicas para predecir eficacia y eficiencia organizacional en entornos estables, como los que caracterizaron el devenir administrativo del siglo pasado.

En consecuencia, hoy contamos con millones de líneas impresas y digitales sobre el tema administrativo y gerencial que, en su absoluta mayoría, se reduce al como emular X, Y o Z práctica novedosa que, siendo aplicada en un contexto determinado, habilitó una mejor forma de administrar talentos, recursos materiales, tecnológicos y financieros para hacerlos más productivos y rentables.

De allí que, a casi más de un siglo de la formulación de la "Administración Científica" y con ella la aparición en escena de ejecutivos y asesores de cuyos logros en el "mundo de los negocios" han sido publicados y dan la vuelta al globo con el auspicio de las grandes casas editoriales transnacionales, se hace necesario avanzar en la construcción de un movimiento académico que, lejos de dar consejos técnicos, se preocupe por orientar en cómo darle explicación sería al fenómeno de la dirección, para que este sea abordado en forma adecuada, evitando incurrir en las viejas prácticas de traspasar sin previa contextualización elemen-

tos que provienen de un discurso gerencialista que da cuenta de los éxitos acaecidos en organizaciones que se mueven en una perspectiva histórico-social distinta a nuestra realidad.

Por consiguiente, habría que reivindicar la idea original con la que los autores jugamos al momento de plantearnos esta publicación: propiciar la reflexión crítica sobre el cómo teorizar en Ciencia de Dirección, examinando y enjuiciando a la vez, la forma dominante que ha caracterizado la manera de teorizar en Administración y Gerencia, la cual ha estado signada por el andamiaje cientificista y metodologicista que opera en las Ciencias Económicas y Sociales, pero a la vez formulando recomendaciones para construir e indagar creativamente objetos de estudio susceptibles de ser investigados en el marco de un mundo complejo, confuso, incierto y cambiante que hoy caracteriza la Ciencia de la Dirección.

Todas las cuestiones anteriores son especialmente críticas en la formación de los intelectuales orgánicos requeridos en un país como el nuestro, los cuales están siendo formados en Ciencia de Dirección por una institución como el **Centro de Estudio para la Seguridad y Desarrollo Integral** (CESDI). De allí que, este artículo viene a llenar un vacío existente en relación al como reconocer este campo del saber, en la aspiración

de que al concluir la lectura del mismo, el lector podrá apreciar la emergencia de una manera de entender los procesos de dirección, orientado a los reales problemas que los intelectuales orgánicos enfrentan en una organización, marcadamente disímil con respecto a los tradicionales enfoques, para afrontar el desafío que supone lidiar con problemas de conducción organizacional propios en este campo del saber.

Finalmente, lo que queremos resaltar es la fuerte relación que debe existir entre los problemas reales de la dirección y los actores responsables de los procesos de dirección (intelectuales orgánicos) con las formas de concebir y problematizar situaciones susceptibles de ser intervenidas (objetos estudios) y la pluralidad y riqueza de métodos, metodologías y protocolos técnicos existentes en el campo de la Ciencia de Dirección para ir al encuentro con dichas realidades, de forma de apuntar a la necesaria producción de soluciones, innovaciones o aportaciones teóricas que den cuenta de las demandas-exigencias de la sociedad en tiempo real.

Es así como los autores asumimos el reto de repensar las orientaciones prevalecientes en lo que respecta a la Ciencia de Dirección, orientando este esfuerzo intelectual a satisfacer las necesidades de fortalecimiento de competencias de los profesionales de di-



acercarse a este particular campo del saber.

A tono con lo que afirmamos en las líneas anteriores, allanar este vacío en la literatura especializada en Ciencia de Dirección es una tarea urgente. Por ello, las ideas que aquí se presentan, han de ser comprendidas como una orientación estratégica básica en el proceso de cambios que vive hoy la sociedad, y por tanto se convierte en un verdadero motor de la reflexión intelectual, de la formación de los intelectuales orgánicos y de su calificación como investigadores sociales.

En esta dirección abordar los retos y desafíos de la Ciencia de Dirección, se convierte en una propuesta de acción académica que relaciona ámbitos complementarios: la Administración, la Gerencia y la Ciencia de Dirección, en las cuales se realiza el inmenso esfuerzo transformador que orienta el modelo de desarrollo que organiza, moviliza y alinea la participación de actores en el proceso de cambio que hoy experimenta la sociedad.

### **Aproximaciones conceptuales sobre la ciencia de la dirección**

Un aspecto medular en la construcción de la Ciencia de la Dirección, en nuestra opinión, pasa por conocer a profundidad la esen-

cia de los fenómenos que en este campo del saber se presentan, para dar una explicación de su comportamiento. En este caso, se hace necesario un acercamiento concreto a la realidad susceptible de ser investigada con cierta rigurosidad (diagnóstico), lo cual exige previamente la escogencia de una alternativa teórico-metodológica.

Esto supone a la vez, estar consciente de nuestra posición ante la vida, que nos permitirá establecer los principios generales, que bajo esta óptica orientarán el análisis.

Por ejemplo, no es lo mismo para un intelectual orgánico acercarse a un objeto de estudio con visión de mundo anclada en los planteos de la izquierda, que posiblemente lo lleven a la escogencia del materialismo histórico como alternativa teórico-metodológica, que para otro intelectual orgánico que se acerque al objeto de estudio con una visión desde la derecha, que posiblemente lo lleven a la escogencia del método hipotético-deductivo.

Nótese que, en ambos casos, ante un mismo objeto de estudio, la visión de mundo impactará en la forma como entendemos y nos acercamos a la realidad susceptible de ser intervenida, así como los referentes teóricos y evidencias empíricas permearán la problematización o construcción discursiva que se elabore.

Una visión, o lo que acertadamente Franco Ferraotti en su obra *La Historia y lo cotidiano* (1991) construye como "Horizonte Histórico", es un punto de mirada, de partida, de enfoque, de acercamiento a procesos complejos que conforman la realidad que va a ser abordada y que sitúa las coordenadas por donde caminará el análisis, y, que desde luego ubica la posición ideológica del investigador.

En consecuencia, la visión de mundo del directivo, le permitirá captar de una determinada manera, la complejidad del objeto de estudio observado, a través de un tejido, de una red de interconexiones que le posibilitarán la comprensión del proceso de dirección en su imbricada o endiablada dialéctica.

De esta manera, cualquiera sea la visión de mundo que asuma el directivo, esa visión debe ser lo más amplia y hermenéuticamente sostenible, para entender otros puntos de vista, otras cosmovisiones cuyas ideologías atraviesan la organización a intervenir. En consecuencia, por ningún respecto debe ser encerrada en circuitos doctrinarios donde la visión se traicione a sí misma.

Con esto queremos decir, que existen otras visiones en relación con el proceso de dirección y que muchas de ellas en ocasiones están internalizadas como cultura





dominante y forman aún sin estar consciente de ello forman parte de los intelectuales orgánicos presentes en una organización.

También existe en ciertos directivos una cierta forma de ver el mundo que se ubica en una suerte de vida cotidiana sin preocupaciones, la cual habría que evitar. Estas se expresan con el "vamos viendo", es el "no me importa, no te turbes no te espantes", "amanecerá y veremos" y toda forma consciente de actuar que legitima el orden establecido, no importando su carácter o naturaleza. Es una extraña filosofía de vida centrada en el "no ver, no participar", "no opinar", porque lo mío es otra cosa.

De lo que se trata finalmente, es que dependiendo del ángulo por donde se mire o analice el proceso de dirección, se compromete el propio derrotero y eficacia de la dirección.

Esta decisión de entrada, alude directamente a la forma como el intelectual orgánico producirá las decisiones relativas al proceso de dirección, y sustentaran en un particular modo de pensar las condiciones que llevan a dirigir de la manera como lo hacen.

Estamos hablando en consecuencia, de paradigmas; los cuales

se refieren por lo tanto a un modo básico que justifica el hacer algo o determina una forma de pensar acerca de algo, y por tanto son utilizados por el directivo como marco de referencia para explicar una toma de posición tácita sobre la forma de producción de decisiones o búsqueda de soluciones ante determinadas situaciones problemáticas.

De este modo, la postura paradigmática del directivo se exterioriza en la estructura de su razonamiento, los valores subyacentes que utiliza y los modelos de decisión que asume. De esta forma el paradigma del directivo influye tanto en el contexto de la observación como en de la intervención organizacional. A esta decisión de entrada se le denomina postura Epistémica. Una vez conscientes de la direccionalidad epistémica de la dirección, se niega la posibilidad de una posición neutral por parte del intelectual orgánico, carente de valoraciones al estudiar determinada situación en el contexto organizacional.

En consecuencia, el directivo impone su concepción del mundo circundante, como por ejemplo lo haría al considerar o no, que las necesidades económicas son el impulsor fundamental de los procesos sociales.

Nótese que para un intelectual orgánico montado en el paradigma del pragmatismo esta es una premisa fundamental, mientras que para otro vinculado con el materialismo-dialéctico esta premisa no tendría ninguna validez.

Seguidamente, el directivo aborda la construcción propiamente dicha del proceso directivo. La primera aproximación es global puesto que no define problema tras problema gradualmente; sino que ubica la problemática de dirección en el campo de su visión de mundo (que es el campo determinado por el paradigma utilizado).

Esto significa que el diagnóstico preliminar de la situación, los problemas determinados que de ella se desprenden, las preguntas que se formule, las evidencias empíricas y registradas, los referentes teóricos a los que se acerca, así como las formase en que aborde la realidad, estarán guiadas por ese campo previo a su exteriorización.

En un ambiente como el descrito, la organización es el epicentro de los profundos cambios que actúan como epicentro de la transformación de los referentes teóricos de la Ciencia de la Dirección. Ahora bien, aunque los teóricos de las Ciencias Administrativas y Ge-



renciales han tenido una extendida aceptación debido a la necesidad cada vez más imperiosa de contar con métodos y protocolos técnicos para el desarrollo de explicitaciones en el campo de la Administración y la Gerencia, en los actuales momentos a pesar de sus aportaciones, aparecen desligados de la problemática real hasta aquí expuesta. En muchas ocasiones dichas orientaciones apuntan hacia un esquema de investigación empirista con una fuerte carga de pragmatismo, que a la larga permiten explicarnos el por qué se le ha restado importancia a la profundización del conocimiento del fenómeno de la dirección.

Un buen indicador de las incongruencias teórico - metodológicas presentes en este campo del saber, lo encontramos como ya lo hemos comentado, cuando numerosos autores han pretendido hacer ver que no hay precisión en cuanto a si administrar y gerenciar es una técnica, un arte o una ciencia. Esta supuesta indefinición sobre la naturaleza del conocimiento administrativo-gerencial ha permitido ocultar la posibilidad real del desarrollo teórico del campo.

### **La discusión: los grandes problemas de la ciencia de dirección**

La tendencia dominante en el actual contexto de las organizaciones tanto públicas como privadas, dan cuenta del acelerado crecimiento de sus umbrales de complejidad, producto del incremento acelerado de la rata de cambios que generan múltiples interacciones entre actores asociados al entorno con el cual están inexorablemente vinculadas.

Las prognosis más fundamentadas en este particular campo del saber, apuntan a que, en las próximas décadas, dirigir una organización no importando su tamaño y naturaleza implicará manejarse en un contexto cada vez más incierto y de confusión en ascenso. Por ello, sería ingenuo no prever un aumento exponencial de complejidad de sus actividades y una dinámica cada vez más acelerada de interrelaciones con los diferentes actores con los que interactúa, para poder obtener y gestionar con eficacia, eficiencia y transparencia los recursos y talentos necesarios que le permiten dar respuestas acertadas y con la velocidad requerida, a las soluciones que demandan los múltiples problemas que en lo interno y externo, le permiten garantizar su continua adaptación y

supervivencia en el entorno donde materializa sus operaciones; a la vez, que serán permeadas por los avances tecnológicos que modificarán sin duda, aspectos básicos de los procesos asociados a la materialización de su misión.

En un contexto como el antes descrito, habría que añadir altos niveles de conflictividad ocasionado por variables asociadas a lo económico, político, social y tecnológico, que permiten imaginar la configuración de un entramado caracterizado por alta incertidumbre. De esta forma, estaríamos en presencia de estructuras sociales y organizacionales no predecibles, tal como las imaginara en la década de los noventa Ilya Prigogine (1997), premio Nobel de Química y fundador de la ciencia de la Inestabilidad, quien propone una racionalidad en que lo básico ahora es lo complejo, lo inesperado y difícil de predecir. La situación se ha invertido: lo estable y lo invariable son la excepción, el verdadero componente de la naturaleza de las cosas es su variación constante, la aparición de órdenes a partir de situaciones caóticas, lo complejo.

En consecuencia, asistimos a un momento histórico de cambios que demanda del investigador en Ciencia de Dirección, acuciosidad para reflexionar y repensar



con seriedad no solo los problemas actuales que los pensadores de la administración y la gerencia intentan ventilar, sino avizorar los retos y desafíos que delinea la praxis en este campo del saber ante las profundas mutaciones que enfrentarán las organizaciones para hacer frente a la explosión de complejidad que emerge de entornos cada vez más cambiantes.

En este contexto los investigadores en Ciencia de Dirección, deberán dejar los métodos, metodologías y protocolos técnicos en materia investigativa que han heredado del pasado, signados por la más alta racionalidad y elusión de riesgos, para proceder a la indagación de objetos de estudios de manera responsable, con enfoques holísticos, que permitan cartografiar con mayor amplitud los procesos de cambios que exige la realidad con la cual interactúan.

En consecuencia, el investigador en Ciencia de Dirección deberá asumir el trabajo incesante de bajar al campo, tener contacto directo con el contexto para captar las claves de la realidad, probablemente en muchos casos ignoradas por las metodologías impulsadas desde campos de la Administración y la Gerencia.

Ahora bien, para estar en condiciones de comprender la dinámica actual de cambios a la que se enfrentan los intelectuales orgánicos de hoy, el primer nudo problemático está referido al andamiaje conceptual o apoyatura teórica respecto al campo del conocimiento donde nos desenvolvemos, de forma que podamos interpretar la realidad con la que interactuamos, metabolizarla, indagarla y de esta manera procesar correctamente las señales que ella dispara.

Un buen ejemplo para ilustrar esta particular situación ya fue referido en líneas anteriores, cuando en la intensa bibliografía que circula sobre Administración y Gerencia no se aprecia claridad conceptual sobre la naturaleza misma de esta actividad: ¿arte, técnica o ciencia?

Otro ejemplo no menos interesante lo constituye el debate actual sobre el uso inadecuado de los vocablos administración, gerencia y gestión, como si se tratara de sinónimos. O de la homologación de términos como información y conocimiento o en relación a la eficacia, eficiencia y efectividad.

O del empleo de metáforas que lejos de utilizarse como recurso lingüístico para conectar al investigador con el sistema observado y de esta forma describir y explicar

la realidad, se emplean de forma inadecuada por efecto de modas socialmente aceptadas. Verbigra-cia el empleo del vocablo "virtual" para aludir el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación en diferentes campos, cuando el empleo correcto del término como metáfora, supone poner de manifiesto potencialidades latentes, con lo cual la construcción metafórica es particularmente ilustrativa para entender una situación determinada.

En este punto se hace necesario llamar la atención sobre confusiones conceptuales de mayor nivel que en ocasiones coadyuvan a la conceptualización errónea de los objetos de estudio. Es el caso de las confusiones relacionadas con nociones sobre la "cosa pública" y la empresa privada.

Allí habría que distinguir que, dado que son ámbitos de acción sustancialmente diferentes, ameritan un andamiaje conceptual diferenciado. Y de allí, la relevancia de la Ciencia de Dirección.

Un segundo nudo problemático está referido al paradigma, enfoque o perspectiva dominante para pensar sobre cuáles son las variables que llevan a las organizaciones a funcionar de la manera como lo hacen. Recordemos que





estos incluyen valores subyacentes que son utilizados por los intelectuales orgánicos en su rol de investigador, analista, el consultor, administrador o directivo, y que constituyen el marco de referencia para soportar su abordaje y explicar sus acciones y conclusiones.

Al margen de las simplificaciones, pero resaltando lo que acontece en la intelectualidad de algunos partidos políticos, no nos referimos a aquellos intelectuales que se apegan fiel a la línea, disciplinada, acrítica, respetuosa de la cadena de mando y de la centralización política del partido al que pertenecen, que exaltan los liderazgos y son combativamente reactivos frente a toda crítica, venga de donde venga. Que además asumen roles de operadores intelectuales al crear y vender un discurso triunfalista a la medida de los deseos y los intereses políticos de los partidos y gobiernos, sobredimensionando logros, minimizando límites, operando una serie de distorsiones y manipulaciones para justificar su actuación y orientación. Aunque buena parte de ellos estén convencidos y bien intencionados, la censura o autocensura en el ejercicio de la crítica modifica su perfil de intelectual orgánico.

Por el contrario, nos referimos a intelectuales que asumen el compromiso crítico, del ejercicio irrestricto de la crítica constructiva no sectaria, de una intelectualidad orgánica difusa y no centralizada, que fomenta el debate y los procesos de autoconocimiento y de toma de conciencia desde abajo, desde las experiencias de lucha, inevitablemente contradictorias porque brotan de procesos históricos surcados por inercias subalternas, sobresaltos antagonistas y prácticas autónomas.

Con ello, se ponen de manifiesto las imitaciones, dificultades y carencias existentes para concebir e imaginar a la organización fuera del paradigma dominante: "el paradigma de la simplicidad", que concibe a la organización y su funcionamiento dentro de la lógica del pensamiento cartesiano, y que en la literatura de la Administración y Gerencia es identificado como el paradigma formal-mecanicista cuyas características básicas son las siguientes:

- a- Utiliza criterios de eficacia y eficiencia como valores dominantes.
- b- Hace extensiva la organización empresarial como modelo para organizar todo tipo de organización social.
- c- Supone que toda organi-

zación debe estar soportada por una estructura jerárquica con relaciones de poder unidireccionales.

d- Abordaje prescriptivo de la realidad organizacional vía normas, reglas y procedimientos que regula su funcionamiento.

e- Mantenimiento de diferencias naturales entre Directivos, Supervisores, funcionarios y obreros.

f- Esquema de estímulo-respuesta para explicar las conductas individuales y colectivas en la organización.

g- La noción de conflicto utilizada para referirse a situaciones indeseadas y anormales que deben ser corregidas de forma ejemplarizante.

h- La primacía del objetivo de la empresa por encima de los objetivos individuales, como fuente de decisiones de los actores participantes.

i- Tomar sólo lo observable como objeto de estudio de la organización.

Poniendo en evidencia que, ante las nuevas realidades, el paradigma formal-mecanicista genera vacíos que ameritan la emergencia de nuevos enfoques que permitan no solo concebir a la organización como un sistema dinámico complejo, compuesto por otros sistemas y actores que interactúan a



través de una imbricada red de interacciones como un todo coherente, sino que ponga a disposición del intelectual orgánico en sus roles de investigador, analista, el consultor, administrador o dirigente, un marco conceptual que posibilite rescatar los aspectos particulares de las diferentes organizaciones sociales, reconocer como válidos los aspectos no racionales en los comportamientos organizacionales (poder y conflicto, valores y creencias, etc.), imaginar estructuras organizacionales ágiles, flexibles y lo suficientemente informadas para que los actores involucrados puedan tomar decisiones rápidas en el momento y lugar donde se requieren, así como la necesaria adecuación de normas y procedimientos que no ahoguen la creatividad y por ende la innovación organizacional.

Esta nueva lógica supone entre otras cosas que a efectos de intervención y análisis organizacional se hace necesario determinar ciertos dominios que el intelectual orgánico puede identificar a partir de la naturaleza de sus propósitos y elementos constitutivos, de la trama de relaciones entre sus actores que perduran en el tiempo, así como de las capacidades y procesos internos.

Allí autores y teorías emergentes como la Cibernética de Segundo Orden propuesta en las publicaciones de Stafford Beer (1972), la Teoría de la Complejidad de Edgar Morin (1994), la Teoría de Juegos por John Nash (1950), la Teoría de la Autorganización de Humberto Maturana (2004) entre otras, están llamadas a soportar un nuevo paradigma de corte heurístico e interpretativo esencialmente descriptivo y cuyo abordaje privilegia la noción de procesos sociales y culturales.

Un tercer nudo problemático está referido al cambio tecnológico, descriptor que impregna el discurso gerencial contemporáneo. Las diferentes teorías del desarrollo consideran que, en mayor o menor grado, las tecnologías son la variable dura que de suyo, se consideran buenas para solventar todos los problemas que hoy confronta la sociedad. A ellas se les atribuye el cambio tecnológico, el cual de igual forma tiende a ser considerado valioso por sí mismo.

Por ello, muchos autores apegados a esta corriente desarrollista, apuntalada desde los grandes centros del desarrollo tecnológico del planeta, abordan el tema considerando que el desarrollo de industrias de "alta tecnología" es un medio para alcanzar viejos de-

seos y aspiraciones de la sociedad, como lo es un mayor bienestar. Desde esa perspectiva se considera que el cambio tecnológico es intrínsecamente importante, puesto que impacta la ventaja competitiva y a la estructura de cualquier industria u organización y por ende cualquier nación. La tecnología de esta forma impregna las llamadas cadena de valor de industrias y de organización asociadas a estas, confinándolas al dominio de aquellas tecnologías directamente relacionadas con el producto o servicio al que dirigen su acción.

Es una realidad que las Tecnologías de Información y Comunicación han permeado de una u otra forma en la estructura de las industrias u organizaciones, sean estas pequeñas o grandes, y ellas tiene algún impacto en lo que hoy llamamos su ventaja competitiva (reducción de la estructura de costos y/o diferenciación) dado que las mismas permiten ser más efectivos en la transformación de insumos en bienes o servicios. De allí, que las Tecnologías de Información y Comunicación afectan a la ventaja competitiva de una industria u organización, en la medida en que esta permita obtener algún posicionamiento en el mercado bien por permitir la disminución de sus costos o por permitir algún tipo de diferenciación o en ambos aspectos.



De esta forma, en la medida que una industria u organización incorpora Tecnologías de Información y Comunicación que le posibilitan ejecutar sus actividades, de forma eficiente, en comparación con el cómo lo hacen sus rivales, estará generando una ventaja competitiva, la cual se verá reflejada en la disminución de la estructura de costos o en la obtención de elementos diferenciadores que se ven reflejados en procesos, productos o servicios.

En tal sentido, las Tecnologías de Información y Comunicación pueden acrecentar o disminuir las potencialidades de desarrollo de una organización, al hacer posible la generación de interrelaciones entre actores que en los esquemas de desarrollo tradicional no existirían, con ello permitiendo la emergencia de oportunidades para la obtención de ventajas competitivas.

Quizás un buen ejemplo que ilustra cómo estas tecnologías pueden ser utilizadas para modificar las reglas de la competencia, cambiando drásticamente el posicionamiento de industrias y organizaciones no importando su tamaño o naturaleza, en diversos sectores de la economía, es lo que hoy acontece en la llamada economía digital o nueva economía. Donde la emergencia de empresas

de base tecnológicas, innovadoras, que hacen uso intensivo y extensivo de la información y la comunicación, logran disminuir de manera extraordinaria los costos de intermediación en la prestación de servicios de todo tipo, de manera que, al explorar nuevos nichos de mercado, logran repercutir de manera profunda en el precio de productos y/o servicios que un cliente está dispuesto a pagar.

Otro ejemplo del impacto en la función de costo se halla en la incorporación de tecnologías de información en procesos fabriles, en las que nuevas aplicaciones informáticas para el modelaje de procesos (por ejemplo, la llamada "Impresión 3D") se presentan como una sustitución de los conocimientos, habilidades y destrezas que en un pasado cercano eran de exclusiva posesión de Ingenieros y Diseñadores. El uso intensivo de este tipo de herramientas tecnológicas si bien es cierto, disminuye dramáticamente los costos de fabricación se hace sensible en aquellos referentes a diseño y modelación.

De tal forma, que es un hecho que las Tecnologías de Información y Comunicación permiten hoy a una industria u organización avanzar en procura de la reducción de los costos o en la búsqueda de

la diferenciación. Esto es posible dado que las mismas pueden ser incorporada para habilitar flujos dinámicos de información que modifiquen la relación de negociación entre estas con sus proveedores y clientes, lo que repercute a la vez en la rivalidad existente entre estas y sus competidores al ensanchar o estrechar dicha rivalidad.

Esta acotación es pertinente, pues algunas veces se piensa que con la incorporación de tecnologías siempre se mejora la capacidad de transformación de una industria u organización, pero en verdad la realidad es que estas traen consigo las mismas probabilidades de perjudicarla. Su impacto estará asociado a la capacidad gerencial de la industria u organización para utilizarlas como fuerza endogenizadora capaz de minimizar el ingreso de competidores al mercado objetivo, mermar la dependencia de proveedores poderosos, innovar para evitar la entrada al mercado objetivo de productos sustitutos y aumentar el poder de negociación para con sus clientes.

Finalmente, es importante resaltar que la incorporación de tecnologías como fuente de ventaja competitiva, debe ir acompañada de consideraciones de sostenibilidad y sustentabilidad. Para que



una industria u organización se vean favorecidas de una ventaja en materia de Tecnología de Información y Comunicación, es necesario que en primer lugar esta ventaja pueda sostenerse. Esta capacidad se logra mediante movimientos estratégicos que en el tiempo permitan que los competidores no puedan reproducir el plan de incorporación de la Tecnología de Información y Comunicación que tiene la industria u organización, o que se mantenga innovando con igual o mayor rapidez que los competidores.

En cuanto a la sustentabilidad de una ventaja apalancada en Tecnologías de Información y Comunicación dependerá sobre todo de que la tecnología se desarrolle dentro de la industria o provenga del exterior.

Es por ello que, dado que las Tecnologías de Información y Comunicación son conocidas por todos, dado que los productores de dichas tecnologías son externos a la industria u organización, generalmente es difícil mantener la ventaja tecnológica, por ello se dice frecuentemente que los cambios en materia de Tecnología de Información y Comunicación sirven de ecualizador entre los competidores.

De esta forma, las llamadas Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación hoy modifican aspectos básicos en los procesos de producción, distribución, comercialización y administración de productos y/o servicios, que hace que nuestros días estén marcados por una dinámica de cambios tal, que a diferencia del pasado cercano, los flujos dinámicos de información circulan sin restricciones espacio-temporales en la sociedad, y cambian no solo las estructuras básicas de trabajo-empleo, comercialización de bienes y servicios, educación y seguridad, sino que afectan las tradiciones y los valores, en fin, las diferentes formas en que interactuamos en el día a día, y que posibilitan el acercamiento o distanciamiento cada vez más, de diferentes actores sociales, como producto del fenómeno globalizante de puesta en circulación de la información, el cual trae consigo aparejado la utopía, de que sí es posible satisfacer los deseos y aspiraciones del colectivo de contar con más y mejor información. Con lo cual nos vemos obligados a subrayar la relación que existe entre estas tecnologías y la capacidad de transformación organizacional.

## A manera de conclusión

Todo lo hasta aquí expuesto nos obliga a provocar una última y necesaria reflexión relacionada con nuestro rol como Directivos ante el momento inédito de cambios o de quiebre histórico, que atraviesa la sociedad.

Estamos llamados contribuir de manera sustantiva, en la superación de las dificultades económicas, para impulsar la reedificación del Sistema Productivo Mundial y con ello la reinserción en la economía mundial de los países en vías de desarrollo, que tiene que ser marcadamente disímil con respecto a su participación tradicional.

El planeta como un todo coherente, debe afrontar el desafío central de garantizar la mayor suma de felicidad posible a todos sus habitantes, sin distinción de raza, sexo, religión o ideología. Vale decir, dar igualdad de oportunidades en aspectos tales como el trabajo, la salud, la alimentación, la educación y la seguridad individual o colectiva a toda la población, en la necesidad de construir un modelo de sociedad más estable, justa y equitativa.

Esta legítima aspiración de todo ciudadano del mundo, obliga la realización de profundos cam-



bios que actúan como referentes de la acción gerencial en el plano organizacional, para que la Ciencia de Dirección sea un instrumento eficiente de los cambios necesarios, y no los trabe u obstaculice. De allí que, las organizaciones públicas y privadas deberán ser capaces de transformarse sustancialmente, con el fin de estar en condiciones de actuar de manera diametralmente opuestas a la forma como lo hacen hoy, y esto supone la necesidad de "Contextualizar lo descontextualizado del discurso gerencial".

### ¿A qué nos referimos?

Por lo general, el pensamiento y la acción administrativo-gerencial se ha considerado un asunto suprahistórico, cuya racionalidad y objetivos tienen vigencia en cualquier época y realidad social.

Según Ludovick (1995) esta particular concepción, la problemática administrativo-gerencial nace de causas de orden técnico o de situaciones originadas por incapacidades propias de quienes desempeñan estas funciones. Así con asombro uno escucha a colegas que por ejemplo, al referirse a tal o cual empresa que atraviesa

una situación indeseada en términos de su estabilidad organizacional, argumentan que la causa de su inapropiado funcionamiento es por "falta de administración y gerencia" como si la solución a casi cualquier problema organizacional, estaría sujeto a la presencia de intelectuales orgánicos que como grupos humanos talentosos, cuales súper hombres pueden emprender la modernización tecnológica e innovativa de la organización de que se trate.

Si bien es cierto que Dirección hoy, requiere de múltiples y diversos factores (talento, tecnologías, procesos, etc.) para detectar, analizar y solucionar problemas de diferentes naturalezas, también es cierto que un factor crítico de éxito en la sociedad de hoy, es que el Director requiere de una cierta "conciencia ética" que contribuya de manera decisiva al progreso de su organización y por ende de la sociedad específica en la cual interactúa. De lo contrario, estamos argumentando con verdades a medias, las consecuencias de la acción gerencial. Por consiguiente, lo ético en el quehacer de la dirección es un desiderátum. No es un debate académico y filosófico sobre los principios de la ética.

Se trata a decir de Córdova (2009), de promover una conciencia transformadora, una reflexión permanente de lo que somos, del rol que jugamos y hasta donde podemos llegar en nuestra intención de cambio, en el plano organizacional y su impacto en la sociedad.

La conciencia ética, en un tiempo de profundos cambios como los que hoy nos toca vivir en tiempo real, tiene entonces que ver con la convicción de lo que hacemos, para lo cual, en nuestro parecer, hay que crear una plataforma axiológica que se fortalezca en el ejercicio de esta profesión, y con ello la profundidad del compromiso en nuestras acciones cotidianas.

De allí, que la provocación final es, a no desmayar en el necesario viraje que debemos dar en nuestro quehacer diario, para fortalecer los niveles de compromiso y excelencia que nos demanda este momento epocal, y que se presenta como un gran desafío en el marco del proceso de cambios que vivimos, y que, aunque llenos de obstáculos, nos conducirán a tener, la sociedad que todos ansiamos.





## Referencias

- Beer Stafford, (1972).** Brain of the Firm. Second Edition. John Willey & Sons, INC. Centro de Estudio para el Desarrollo Integral (CESDI).
- Cordova, V. ; Zavarce, C. (2009).** Socialismo, Modos de Vida y Nuevas tecnologías de Información. Armada de Venezuela. Escuela Superior de Guerra Naval.
- Ferraotti, F. (1991).** La Historia y lo cotidiano. Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.
- Gramsci, A. (1986).** Cuadernos de la cárcel. Vol. IV, México, Ediciones Era, p. 355.
- Ludovick, V. (1995).** Contextualizar lo Descontextualizado. Una Necesidad del Discurso Gerencial. Temas de Frontera en el campo de la Gerencia. Fondo Editorial Tropykos, Venezuela.
- Maturana, H. (2004).** El árbol del conocimiento: las bases biológicas entendimiento humano. Editorial Alianza, Argentina.
- Morin, E. (1994).** Introducción al Pensamiento Complejo. Tierra-Patria, Barcelona, Kairós.
- Nash, J. (1950).** Non cooperative Games. Ph. D. Dissertation Princeton University.
- Prigogine, I. (1997).** El fin de las certidumbres. Editorial Andrés Bello. Chile.

