

DIFERENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN PREMODERNA, MODERNA Y POSMODERNA: PROPUESTAS PARA UN DEBATE EN LATINOAMÉRICA*

Francisco Ballina Ríos*

Fecha de recepción: 9 de junio de 2005. Fecha de aceptación: 15 de febrero de 2006.

Una aproximación crítica a los conceptos premodernidad, modernidad y posmodernidad en la administración

Los términos pre y posmodernos tienden a definirse como la representación de una época o una periodización histórica (cronológica), o como una perspectiva teórica (cosmovisión paradigmática). ¿Cuándo comienza la modernidad? En términos cronológicos, se dice que comienza alrededor de 1500, con el nacimiento de un sistema capitalista global a partir del surgimiento de los imperios coloniales (Portugal, España, Gran Bretaña); abarca la trayectoria del capitalismo en sus diferentes fases: competitivo, monopólico, global. En términos epistemológicos, el cambio de paradigma de la ciencia clásica a la moderna se concibe a partir de la frase acuñada por Bacon de que “El conocimiento es poder” (véase Cuadro 1).

En la experiencia cultural, el concepto *modernidad* se ha manifestado en un conjunto bastante heterogéneo y en ocasiones contradictorios entre sí, dividido en diferentes corrientes: simbolismo, expresionismo, cubismo, futurismo, constructivismo y surrealismo, entre otros. En este trabajo no se pretende abordar tal complejidad. Pre y postmodernidad son conceptos genéricos que nos sirven para trabajar con sentido preliminar, dado que los prefijos pre y pos no significan necesariamente anterioridad y posterioridad; detrás de esa concepción hay una visión ideológica que implica la aceptación de que existe un cambio o progreso definido desde la perspectiva occidental.

* Es una nueva versión de la ponencia intitulada “Análisis comparado de las diferencias en la administración premoderna, moderna y posmoderna” que se presentó en el Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática (septiembre de 2005) y que ha sido publicado en la memoria de dicho evento por la Facultad de Contaduría y Administración.

** Profesor titular de tiempo completo del Posgrado de la FCA-UNAM. Correo electrónico:

Cuadro 1
Premodernidad, modernidad
y posmodernidad en la administración

<i>Cosmovisión</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Espacio</i>	<i>Sujeto</i>	<i>Paradigma</i>	<i>Pensadores</i>
Premodernidad	Finito	Circular	Dioses	Religión	Aristóteles, Platón, Tomas de Aquino
Modernidad	Infinito	Lineal	Historia, clases, raza, estado, partido	Razón	Descartes, Rousseau, Locke, Darwin, Newton, Marx
Posmodernidad	Finito (desintegrable)	Plural, circular, pendular	Movimientos sociales	Racionalidades	Nietzsche, Foucault, Einstein, Derrida, Lyotard

Fuente: cuadro elaborado por el autor.

El premodernismo es un discurso que tiene su raíz en la era preindustrial, en las órdenes religiosas y en la medicina; se origina en la esclavitud y las cruzadas. Lo posmoderno toma como referencia el desarrollo tecnológico. Sin embargo, como lo ha señalado Baudrillard muy contundentemente en una entrevista la interpretación lineal, nos llevaría a la interpretación lineal.¹

Para Baudrillard, la modernidad está caracterizada por la explosión del consumo, la mecanización, el auge de la tecnología, el intercambio y el mercado, mientras que la posmodernidad se caracteriza por la implosión de esos límites, por simulaciones, hiperrealidad y nuevas formas de tecnología, cultura y sociedad. Para este autor, el conjunto de pensamientos posmodernos exhibe una amalgama contradictoria de emociones y respuestas, ubicadas entre la desesperanza y la melancolía, el vértigo y el desconcierto, en términos de la desaparición de los aspectos centrales en teorías sociales previas. El posmodernismo ocurre después de la destrucción del significado y todas las referencias y finalidades de la modernidad; se le describe como una respuesta al vacío y la desesperación, orientada hacia “la restauración de una cultura pasada que trata de recuperar todas las culturas anteriores, todo aquello que se ha destruido, todo lo que se ha destruido en alegría y que está construyendo en tristeza para tratar de vivir, de sobrevivir. Todo lo que queda por hacer es jugar con las piezas”. Ello lo caracteriza, según Baudrillard. Su crítica implica que no existe la justificación de una ruptura entre la época histórica previa y la posmoderna y ofrece una nueva teoría para intentar conceptualizar la nueva era histórica.

Desde otra perspectiva, Lyotard define lo *postmoderno* “como incredulidad frente a meta narrativas”, el rechazo a la filosofía metafísica, las filosofías de la historia y cualquier

¹ Jean, Baudrillard, *El paroxista indiferente*, Barcelona, Anagrama, 1998, p. 100.

forma de pensamiento totalizador —sea hegelianismo, liberalismo, marxismo u otras corrientes.²

El conocimiento posmoderno, en contraste, “refina nuestra sensibilidad a las diferencias y refuerza nuestra habilidad de tolerar lo inconmensurable. Su principio no es la homología del experto, sino la paralogía del inventor”. A pesar de que el enfoque principal de Lyotard es epistemológico. También presupone implícitamente una teoría social de la condición posmoderna al escribir: “Nuestra hipótesis de trabajo es que el estatus del conocimiento es alterado cuando las sociedades entran en lo que se conoce como la era post-industrial y la cultura entra en lo que se denomina como la era postmoderna”. Como Baudrillard, Lyotard asocia así lo posmoderno con las tendencias de la tan llamada “sociedad postindustrial”. O sea, la sociedad posmoderna, la sociedad de computadoras, información, conocimiento científico, tecnología avanzada y de cambio rápido debido a nuevos avances en ciencia y tecnología. Pero no está de acuerdo con los teóricos de la sociedad post-industrial que involucran la supremacía del conocimiento en la emancipación de la sociedad; el saber posmoderno se convierte en el instrumento de los poderes dominantes, en mercancía informacional.

Para Lyotard, como para los teóricos de la “sociedad post-industrial” (Bell, 1976),³ la tecnología y el conocimiento se convierten en principios de organización social. Pero para Lyotard, a diferencia de Bell y otros, la sociedad posmoderna o poscapitalista remarca al principio de como el curso y desarrollo de la tecnología y el conocimiento siguen “el curso del dinero”.

Así como los conceptos moderno y posmoderno, premoderno contiene una fuerte carga ideológica que surge desde la perspectiva eurocéntrica y considera al progreso material como indicador de desarrollo social. La posmodernidad se ubica en el contexto de la sociedad tradicional, en la cual el tiempo es finito, el espacio circular, el sujeto son los dioses, el paradigma es la religión y la ciencia se ubica en el pensamiento clásico griego y la tradición judeocristiana (Sócrates, Platón, Aristóteles, Tomás de Aquino). Su periodo histórico abarca desde antes del siglo v a.C. (véase Cuadro 1).

Para tratar de ubicar las diferencias del modernismo y posmodernismo en la administración intentaremos hacer un análisis comparado. El paradigma de la administración moderna (Taylor, Fayol) supone que su propósito básico es incrementar la productividad organizacional y mejorar la producción y la eficiencia de la empresa; se pone énfasis en los aspectos técnicos de mejora continua, que reemplazan y minan los valores fundamentales. Los administradores son figuras de autoridad que no tienen incumbencia moral más allá de la mejora de la funcionalidad o el desempeño del sistema organizacional; hay

² Jean Francoise Lyotard, *La condición postmoderna*, México, REI, 1990, p. 31 (*La condition postmoderne: rapport sur le savoir*, Collection Critique, Paris, Minuit, 1979).

³ Daniel Bell, *Las contradicciones culturales del capitalismo*, México, Alianza, 1976.

énfasis en la obediencia jerárquica, se elimina el flujo de medios de autoridad y responsabilidad; la racionalidad técnica relacionada con la eficiencia óptima como una función de insumos y productos es básica para las decisiones; hay pragmatismo en la toma de decisiones, esto es, una devoción hacia la conveniencia guiada por el poder y la dominación; hay un movimiento oscilatorio de voluntarismo a paternalismo.

El posmodernismo reciente se caracteriza por el surgimiento de una administración tipo feudal, *Fieldom*, una combinación de valores burocráticos y patrimoniales comunes a los fundamentos culturales, que incluye lealtad, favoritismo, informalidad e ilegalidad.

Los cambios ocurridos en la administración posmoderna se expresan en las crisis de los viejos valores orientados al crecimiento y de una desconfianza creciente hacia las instituciones establecidas. El resultado es un aumento de la administración individual y un elevado nihilismo que encara el problema de que el liderazgo organizacional proveerá soluciones a los problemas sociales o mejorará el bienestar individual.

Los cambios descritos en los ambientes organizacionales y sus estructuras administrativas desdeñan la legitimación organizacional y refrendan la crisis existente del capitalismo reciente, que incluye la crisis política, económica y motivacional.

El posmodernismo o el consumo se transfieren de la esfera gubernamental a la económica. El consumo ha llegado a ser el proceso evidente y un fin en sí mismo. El posmodernismo involucra específicamente un mundo estadounidense donde la tecnología juega un papel preponderante. Otra característica distintiva es el negocio transnacional: una nueva división del trabajo internacional, la automatización de los procesos mecánicos.

Los rasgos del posmodernismo han sido descritos por diversos autores. Jameson lo concibe como un nuevo hundimiento basado en la cultura de la imagen de la tv, nueva y creciente formas de temporalidad privada; una reverencia a la nueva tecnología, carencia de una percepción para captar los espacios totales, las ciudades miniatura suplen a las "hipermultitudes".⁴

Davis reconoce el perfil sociológico de la época posmoderna con el surgimiento de una nueva clase trabajadora, desempleada, subempleada y salarios pobres de medio tiempo o labor casualizada, el continuo crecimiento de los carteles multinacionales, bancos, casas de *software*, una demanda secundaria masiva de comida rápida.

El análisis de Castells identifica la legitimación posmoderna con las imágenes de la comunicación, el sistema de signos urbanos que representan los intereses de las clases dominantes en las prácticas de intercambio, coerción y segregación social. Si la modernidad significa rebelión en el sentido de que potencializa la conciencia del individuo, posmodernidad significa coerción en la labor, ante la nueva tecnología, sistemas sociales en la superexplotación de una fuerza de trabajo flexible creciente a medida que el capital

⁴ Frederic Jameson, "Postmodernism, or the cultural logic of late capitalism", en *New Left Review*, núm. 146, 1984, pp. 53-93.

se orienta a las actividades más rentables de la economía, los circuitos financieros clave, la alta tecnología y la producción militar.⁵

A pesar de todas las resistencias humanistas, universalistas de Baudrillard⁶ y otros autores que exploran otros conceptos críticos dentro de la posmodernidad —como Lyotard,⁷ Deleuze,⁸ Guattaria, Barthes,⁹ Ferdinand de Saussure,¹⁰ de Ventos,¹¹ Bell,¹² Habermas—,¹³ la crisis del modernismo y posmodernismo en la administración involucra la deslegitimación de la ciencia; para el modernismo, el método científico es la mejor forma de producir el conocimiento válido. El método conduce a la ciencia organizacional y de la administración a métodos positivistas cuantitativos y se discute la validez de otras formas de investigación, la dicotomía cuantitativa —cualitativa se ve como una problemática—. Esta controversia es sintomática de la amplia crisis potencial ontológica y metodológica de los estudios contemporáneos de administración.

En la administración posmoderna, la planeación que conduce y el trabajo manual se combinan; la primera está descentralizada y se pueden incorporar en ella las necesidades de los clientes y proveedores, de los administradores y del equipo de trabajo que realizan su planeación, organización y control.

El modelo posmodernista tiene una producción de automatización flexible, control de calidad en línea, equipos de trabajo, trabajadores multihabilitados y autoridad delegada en los trabajadores.

Para Boje, la administración premoderna es un arte: los artesanos combinan la planeación, haciendo, verificando. Hay rituales de trabajo y ritos de tránsito en la planeación del desempeño de calidad de trabajo. El aprendizaje fue una progresión planeada desde aprendiz hasta maestro especialista; hay artesanos en cada profesión.

Existe una constelación de organizaciones fraternales dedicadas a una mejora permanente y gradual. La comunidad gira en torno a estas organizaciones de artistas y artesanos, las familias, esposos, hermanos, tíos, hijos trabajan en los mismos giros (véase Cuadro 2).

Para este mismo autor, la característica de la administración posmoderna son las organizaciones planas, están descentralizadas con unos pocos estratos planos y flexibles para distribuir equipos de trabajo autónomos enfocados a el sistema Kayes y sus clientes. Exis-

⁵ Manuel Castells, *La era de la información, economía, sociedad y cultura*, Madrid, Alianza, 1997.

⁶ Jean Baudrillard, entre otras obras *Las estrategias fatales, La izquierda divina, El otro por sí mismo, El crimen perfecto* (Anagrama), *A la sombra de las mayorías silenciosas, Cultura y simulacro de Madrid*, Cairós, 2004.

⁷ Jean Françoise Lyotard, *op. cit.*

⁸ Guattari Felix Deleuze Gilles, *Qué es la filosofía*, Barcelona, Anagrama, 1993.

⁹ Roland Barthes, *El susurro del lenguaje: más allá de las palabras y la escritura*, Barcelona, Paidós, 1994.

¹⁰ Ferdinand de Saussure, *Curso de lingüística general*, Madrid, Alianza, 1987.

¹¹ Xavier de Ventos, *Crítica de la modernidad*, Barcelona, Anagrama, 1980.

¹² Daniel Bell, *op. cit.*

¹³ Jurgen Habermas, *Ciencia y técnica como ideología*, México, REI, 1993; véase también: Varios autores, *Habermas y la modernidad*, México, REI, 1993.

Cuadro 2

<i>Premodernismo</i>	<i>Modernismo</i>	<i>Posmodernismo</i>
Organización artesanal “cuadrillas y asociaciones”	Burocracia maquinada “administración científica”	Burocracia de servicio Compañía de teléfonos IRS, entre otros
Supervisión directa	Control de tiempo y movimiento	Habilidades estandarizadas
Especialización por cada asociación	Especialización por tarea	Especialización por función/ departamento
Decisiones centralizadas	Planeación centralizada	Planeación centralizada
Coordinación por tradición	Coordinación por procesos estándar de trabajo	Coordinación por reglas y procedimientos
Tareas que requieren artesanos y artistas habilidosos	Las tareas son fraccionadas y definidas rígidamente	Tareas basadas en papeles, descripciones de puesto
Gente que planea su propio trabajo	Los empleados planean todo la tarea del trabajador	El jefe planea el trabajo La gente es leal a su jefe
Gente leal a su asociación	La gente es leal a su cargo	
El jefe es autocrático, rudo, paternalista	El jefe es racional, instrumental y distante	El jefe es administrativo, basado en reglas y políticas
La comunicación es informal	La comunicación es vertical desde la cima hacia abajo	La comunicación es vertical de arriba abajo

Fuente: D. Boje, traducción de Porfirio Mendizábal Cruz.

te una red circular de relaciones entre los equipos autónomos sin pasar por el centro de la pirámide. El círculo incluye clientes y proveedores.

El modelo posmodernista de administración tiene recursos humanos en un sistema cooperativo administración operación y una búsqueda de sus habilidades y capacidades básicas; la fuerza de trabajo es una inversión. Tiene un desarrollo profesional en la expectativa de un mercado de trabajo interno limitado y avance por certificación de habilidades.

El liderazgo posmodernista es descentralizado con una ética de servicio; así los administradores sirven a la gente, quienes a su vez sirven a los clientes en una red de trabajo, de relaciones conducidas por visión e historia.

La identificación que algunos autores hacen de la presencia del posmodernismo lo refieren como una innovación de la administración hacia nuestros días; sin embargo, es cuestionable su validez como un prospecto mejor de tendencia en las organizaciones, porque las expresiones de liderazgo, influencia y control están muy cercanas y en algunos

Cuadro 3

1. Multiplicación del trabajo

Se incrementa el número de tareas desarrolladas por un trabajador para realizar tantas como sea posible. Esto mejora la eficiencia y la efectividad debido a que permite sistemas de producción flexibles y complejos.

2. Delegación e involucramiento

La autoridad es delegada a la persona más cercana a la acción. La gente es involucrada para tomar acciones correctivas para los sistemas y procesos que necesitan ajustarse y cambiarse.

3. Autodisciplina

Hay autodisciplina en lugar de una disciplina jerárquica y punitiva. Las sanciones que eliminan la autodisciplina se retiran. La gente es seleccionada y capacitada para ser autoiniciadores, automotivadores y autodisciplinados.

4. Variedad de mando

Una persona debe tener muchos administradores a quienes suministrar recursos y expertos para remover las barreras al desempeño.

5. Variedad de dirección

Planes abiertos y de rápida modificación que permitan a la organización ajustarse a los ambientes cambiantes, el individuo se reasigna de un equipo a otro en la medida en que sea necesario.

6. Subordinación del interés general a los intereses individuales

Los intereses de los individuos son temporales y terminan cuando el proyecto termina. El individuo es parte de un todo rediseñado continuamente. Las lealtades son más apoyo lateral que vertical.

7. Remuneraciones intrínsecas

La gente es motivada por el trabajo que consiguen hacer y las relaciones que ellos forman. La gente trabajará en muchas organizaciones durante su vida activa.

8. Descentralización

Significa que los administradores ayudan a la gente a tomar decisiones. Si hay centralización, sólo es temporal.

9. Ciclos no cadenas

No hay señales de paros o cuellos de botella. Cada persona se espera que tome una acción para remediar un problema y conservar la alta calidad del proceso y la satisfacción del cliente. La escala de la cadena disminuye lentamente para responder al tiempo necesario para adaptar la organización a su ambiente. Los silos (torres altas) disminuyen lentamente cada ciclo de tiempo, y esto es la clave para el éxito competitivo.

10. Diversidad

El hombre en un espacio muy cerrado es colocado fuera del modo de tradición burocrática. Los cambios y configuración rápidos de esta posición llegan a ser ordenados. La variedad de la gente no se clasifica dentro de categorías estables.

11. Integridad de sistema

La calidad es resultado de confrontar continuamente un sistema para mejorar el servicio y el desempeño de calidad. La integridad de un sistema es entregar lo que dice que entregará y cuando lo hará.

12. Personal transitorio

Las organizaciones están incrementando temporalmente las redes de asociados, quienes trabajan unos cuantos aspectos de un proyecto para varias organizaciones.

13. Empresario

El problema real es el empresarial en la cara de un rápido cambio.

14. Rebelión

La armonía obliga a la cooperación y suprime el conflicto. El conflicto es la otra cara de la armonía.

1. División del trabajo

La división clásica del trabajo para reducir el número de tareas a tan pocas como sea posible. Esto mejora la eficiencia y la efectividad debido a que permite un simple pero rápido repetitivo esfuerzo.

2. Autoridad y responsabilidad

Autoridad es el derecho para dar órdenes y el poder para la exacta obediencia. La responsabilidad se agrega periódicamente a aquellos que tienen autoridad. Si tienes responsabilidad, debes tener también una autoridad correspondiente.

3. Disciplina

Debe haber obediencia entre la empresa y sus empleados; la disciplina está basada más en el respeto que en el temor. La disciplina buena es resultado de un liderazgo equivalente. La administración y la operación deben estar de acuerdo. La administración utiliza la sanción judicial para asegurar la disciplina.

4. Unidad de mando

Una persona debe tener un solo administrador y sólo de uno recibir órdenes.

5. Unidad de dirección

La organización, o cualquier subunidad que tiene un solo objetivo o propósito, deben unificarse mediante un plan y un líder.

6. Subordinación del interés individual al interés general

Los intereses de la organización como un todo deben tener prioridad a través del interés de cualquier individuo o grupo de individuos dentro de la organización.

7. Remuneración del personal

Los trabajadores deben ser motivados por una apropiada remuneración. Los niveles de remuneración están en función de muchas variables, incluyendo entrega de trabajo, condición de la economía y otros.

8. Centralización

Significa que el administrador toma las decisiones; los subordinados sólo ayudan a tomarlas. El grado de centralización o descentralización depende de las circunstancias de la organización.

9. Escala de la cadena

Los administradores en las organizaciones jerárquicas son parte de una cadena de superiores desde la más alta a la más baja autoridad. La comunicación fluye de arriba hacia abajo, pero Fayol también permitió una comunicación puente entre varias personas dentro de varias dimensiones en la escala de la cadena. Los subordinados se comunicarán unos con otros, aunque la vía son sus jefes y la cadena de mando.

10. Orden

Hay lugar para todo, y todo debe estar en su lugar: trabajadores, materiales, implementos. Todos los factores de producción deben tener su adecuada estructura.

11. Equidad

Resulta de la generosidad y la justicia y es un principio para guiar las relaciones de los empleados.

12. Estabilidad de permanencia para el personal

Retención del personal, hay planeación ordenada del personal, el reclutamiento y la selección son clave para el éxito.

13. Iniciativa

Los individuos deben desplegar fervor y energía en todos sus esfuerzos. La administración debe emanar iniciativa.

14. Espíritu corporativo

Construye armonía y unidad dentro de la empresa. Esta armonía o alta moral será más productiva que discordante.



casos son dependientes de los aspectos culturales, históricos, políticos y sociales de los países.¹⁴

Para Boje, los catorce principios propuestos por Fayol para la administración moderna deben de ser reinterpretados con el enfoque de la administración posmoderna, de manera que tendrían una lectura diferente, como se puede apreciar en el Cuadro 3.

Para este mismo autor, en la administración moderna la organización es una pirámide, se tiene una división militar del trabajo, las decisiones, políticas y objetivos están centralizados, las oficinas son burocráticas y funcionan con reglas y departamentos, la disciplina y el control físico de las personas es imprescindible, y existen mecanismos de penalización para disciplinar el tiempo y el movimiento, como se observa en el Cuadro.

La administración posmoderna es una mezcla revolucionaria de una crítica de las tradiciones administrativas con las habilidades para mover a América hacia un futuro sin explotación. Se adquiere una nueva percepción y, con ello, nuevas capacidades. Hay nuevas fronteras de oportunidad, riesgo y reto. Vivimos en era de transición del viejo modernismo burocrático de fábrica que nos llevó más allá de los alcances feudales, pero no es adecuado a la diversa fuerza de trabajo y al complejo mundo económico de hoy en nuestro mundo posmoderno. Peter Drucker se adelantó a su era en 1957 cuando usó el término posmoderno y señaló que carecía de definición, expresión, teorías y conceptos. Entre 1957 y 1990 Drucker reconoció que se puede especificar ahora la fábrica posmoderna de 1999, pero no podemos construirla aún.¹⁵

Las revoluciones de la administración

Revolución de la administración premoderna: antes de la revolución industrial, la gente aprendió durante siglos en las mismas ocupaciones y llegó a ser capacitado de tal manera que no necesitó decirle a otros como planear, organizar y controlar. Los esclavos, siervos y sirvientes fueron explotados para hacer las riquezas de los señores y reyes. Drucker (1992) coloca la transición revolucionaria de la era premoderna en los ochenta, cuando América principia la regulación de sus mercados no restringidos, las poderosas líneas

¹⁴ D. Boje y Robert Denney's, *Managing in the Postmodern World*, 1993. Free book from Boje Denney, Dolby, Atlantic. Véase también David Boje, Robert P. Gephart, Tojo Joseph Thatchenkery, "Postmodern Management & Organization Theory", Londres, Nueva Delhi, Thousan Oaks, Sage Publications, 1996.

¹⁵ De todos los autores de libros y reflexiones de administración, Peter Drucker es quien más ha influido en el rumbo de la disciplina. De su vasta obra citaremos: *The practice of Management* (1954), *Landmarks of Tomorrow, A Report on the New Post-modern World* (1957), *Management in Turbulent Time* (1980), *Managing the Non-profit Organization: Practice and Principles* (1990), *Management Challenges for the 21st Century* (1999), *Post-capitalist Society* (1999), *The Effective Executive*, *The Future of Industrial Man*, *The New Society: The Anatomy of Industrial Order*, de publicación reciente.

férreas y, en general, cuando se quiso obtener algún concepto mediante de la surgente revolución industrial.

La sociedad tradicional se caracterizó por el dominio patriarcal-patrimonial de sujetos que basan sus patrones de autoridad en la transmisión tradicional. La administración se ubica en las prerrogativas derivadas de esa propiedad personal. Esta autoridad depende esencialmente de patrones previos de propiedad personal y su administración, por lo que normalmente se permitía, aun con la posibilidad de sujetos resistentes a la autoridad (Weber). La sociedad tradicional se caracteriza por la existencia de un sistema centralizado, se impone por la existencia de una visión central (mito, magia, religión) y tiene por meta legitimar eficazmente la dominación en vigor. La autoridad tradicional se impone por gerontocracia, rutina o cuestiones de honor. La transformación de la dominación patrimonial tradicional o legal o burocrática se asocia a procesos de secularización (religión protestante, calvinista) que genera una visión del mundo que implica un trabajo constante en virtud de una obligación moral, acoplado con ideas seculares y hábitos que favorecen los propósitos económicos racionales (Habermas).

Revolución de la administración moderna: dos tendencias se combinaron en la revolución industrial para llegar a ser “administración moderna”. Primero, el modelo de revolución industrial de producción fabril emitió más productos y menores costos que las ocupaciones feudales y el sistema gremial. Segundo, la burocracia fue vista como una forma de resolver la explotación de los señores feudales y los barones implantando reglas, procedimientos, posiciones especializadas y estratos de administración. La fábrica y la burocracia se fundieron en la era modernista para darnos la moderna burocracia fabril. En esta edad de la máquina, la gente empezó a ser tratada como máquinas, hechas para llevar a cabo una rutina aburrida, repetitiva y un trabajo muy especializado (como lubricar un motor). La gente no pensó por sí misma y así necesitaron grandes pirámides de administradores, estrato sobre estrato, para colocar todos los enlaces.

Revolución posmoderna: esta revolución está empezando. Drucker fecha los inicios entre 1968 y 1973 cuando el gran *shock* del petróleo y las rebeliones estudiantiles en América anunciaron el dolor. ¿Estamos más allá de la era de la máquina, más allá del tiempo en que la gente en el trabajo no tuvo habilidades, más allá del tiempo en que fueron tratados como niños dependientes y más allá de la necesidad de administradores para todo? En administración, nuevamente, ¿la gente será altamente capacitada? Trabajando en equipos autónomos, en una red plena y global de relaciones, ¿se hace a la gente más involucrada, más controlada y menos explotable? ¿Sirviendo al cliente con un sistema de servicio flexible nos moverá más allá de una masa de sociedad de consumo? ¿Van a servir los administradores a la red posmoderna manteniéndola configurada en formas que reúnan trabajador y necesidades del cliente? o, en esta revolución posmoderna, ¿han aprendido las fuerzas de la oscuridad a sustituir palabras como *administración de calidad total*,

sistemas socio técnicos, empowerment y sistemas de manufactura flexible, para el dominio modernista y palabras de control o aun la tortura premoderna y palabras de soberanía? Los libros de texto de administración conservan sus principios de los años cincuenta.

Peter Drucker, por ejemplo, ve que la administración se mueve a través de cambios de paradigma desde lo preindustrial, industrial, a lo posmoderno que él llama “era del post-negocio”. Observa el cambio del modelo de batalla del modernista, la burocracia fabril: una estructura rígida, con cada eslabón fijo, en lugar de realizar su propia función para la flotilla en la cual se tuviera una conexión libre para diferentes barcos, de acuerdo con la batalla y las condiciones del tiempo.

En la era postmodernista/afirmativa hay una fe en el progreso mediante la acción colectiva. La revolución industrial puede necesitar regulación contra ladrones, pero el estándar de vida, la economía y la nación prosperan. Para Drucker, a medida que la economía industrial evolucionó, la economía material burda se desacopló de ella; la manufactura se desajustó de la labor. La ubicación de la producción y el lugar de inversión de capital en nuestra economía global se han desnivelado. Los bienes y servicios de la economía se han desacoplado de la economía del dinero. El Estado nación no tiene el alcance para ser la unidad dominante de la vida económica. La era posmoderna es el tiempo de la empresa transnacional y global; tiempo de maximizar el mercado mundial y destruir a las compañías enemigas, que constituyen la competencia.

Era posmodernista/escéptica: el primer problema para enfocarla, como lo formuló Drucker, es que no se abandonan totalmente las raíces premodernas. El mito del progreso completo de ascender a una cadena de evolución social mediante la inyección de mayores dosis de tecnología y prescripciones de administración japonesas se está imponiendo, alineando y amoldando en la industria americana sin mucho desafío, debate o crítica.

La escéptica argumenta que el posmodernismo no es el mismo que la tercera ola del post-industrialismo: el paradigma post-industrial fue desarrollado a finales de los años cincuenta y en los primeros años setenta (Bell, 1973). Fue popularizado por Alvin Toffler en *El shock futuro* (1970), *La tercera ola* (1980) y *El poder* (1990).¹⁶

La gran narrativa de la tercera ola del post-industrialismo es abandonar la mente numerada, sucia, el trabajo monótono de manufactura automatizada en textiles, acero, llantas, barcos y autoproducción y, en su lugar, enfocarse a lo creativo, trabajos de alta tecnología en la entrante edad de la afluencia de información. Los trabajos fabriles son aburridos. Se aspira a industrias de servicio que transformen ir a un colegio cuatro años para conseguir un trabajo en una arrendadora o en un expendio de hamburguesas. Aspiramos a ser trabajadores del conocimiento. La era de la información, de las computadoras, nos permitirá

¹⁶ Alvin y Heidi Toffler son dos influyentes futurólogos de nuestros días, la editorial Plaza Janés ha publicado sus obras más relevantes: *La tercera ola*, *El shock del futuro*, *La empresa flexible*, *El cambio de poder* y *Las guerras del futuro*.

nuevos métodos de administración y otras formas flexibles para florecer. Siguiendo las prescripciones de la tercera ola del post-industrialismo, América y otras economías capitalistas avanzadas principiaron a vender por debajo del precio del mercado en sus industrias manufactureras, a favor de las de servicio y de alta tecnología.

El administrador posmoderno es el empresario autodisciplinado que balancea el descanso con el compromiso temporal para la organización. Los equipos de iguales son capacitados para realizar su propia planeación, organización y control; subcontratan trabajo por medio de sus fronteras organizacional y global. Individuos diversos constituyen los equipos y la mejora continua los involucra a todos.

Algunas conclusiones

En resumen, en la literatura consultada no hemos encontrado un nuevo paradigma teórico para interpretar la relación entre administración y sociedad en México y Latinoamérica. Seguramente ésta es una pregunta obligada para intervenir en una amplia variedad de debates e investigaciones para tratar de desarrollar una teoría administrativa que describa los rasgos surgidos desde la premodernidad hasta nuestros días. ¿Son las sociedades latinoamericanas al mismo tiempo premodernas, modernas y posmodernas? Una teoría administrativa propiamente posmoderna, esto es, una adecuada descripción de la sociedad posmoderna y la administración, debería examinar más cerca y críticamente esta relación. Se requiere una descripción de las características del orden social previo (modernidad) y la nueva condición social posmoderna y la ruptura y separación entre ellas. Debería indicar tanto continuidades, como discontinuidades entre lo antiguo y lo nuevo.

Consecuentemente, las actuales teorías y discusiones del posmodernismo en la administración no están describiendo la metamorfosis de la nueva condición posmoderna dentro de la evolución del capitalismo en la región latinoamericana; las periodizaciones que pretenden interpretar ese proceso histórico tienen dificultades cuando no adoptan una actitud crítica de la relación régimen social-administración, además se carece de un aparato teórico-conceptual para dar una adecuada descripción del proceso histórico.¹⁷

Los estudios de Jameson y Mandel han hecho crecer la pregunta de si las teorías desarrolladas en función de la periodización de lo premoderno y posmoderno deberían interpretarse en una nueva reconfiguración, ubicando al posmodernismo como una nueva forma de capitalismo caracterizado por el término *multinacional* o algo parecido.

A diferencia de Lyotard y Baudrillard, Jameson y Mandel emplean una teoría totalizadora de la sociedad y de la historia, reconocen en los rasgos del posmodernismo “la lógica cultural del capital” en vez de un código de palabras para una nueva condición (pos)

¹⁷ Claude S. George y Lourdes Álvarez, *Historia del pensamiento administrativo*, México, Pearson, 2005.

histórica, obviamente Jameson y Mandel preservan el marxismo como la teoría principal y relativizan las teorías sectoriales o regionales.

El proyecto de Jameson es paralelo y diferente al realizado por Habermas y seguidores (Horkheimer, Marcuse, Adorno). Sus estudios cuestionan las posturas hegeliano-marxianas-luckasianas, las cuales proponen una teoría de la totalidad del capitalismo contemporáneo. Habermas defiende la diferenciación de las esferas culturales y el desarrollo de criterios autónomos de racionalidad y universalidad en los campos del conocimiento (moralidad, ley, justicia y arte).

En el ámbito de la modernidad, las grandes escuelas interpretativas (simbolismo, expresionismo, futurismo, constructivismo y surrealismo) denunciaron, combatieron y pronosticaron la decadencia de la modernidad. El posmodernismo guarda cierta continuidad, en ese sentido los diferentes constructos teóricos: neo-marxismo, post-estructuralismo (Baudrillard, Lyotard), teoría crítica (Habermas y seguidores), continúan con la tradición crítica. Ésta se ha distinguido por estar previamente comprometida, por estar al día de las nuevas condiciones sociales, políticas y económicas, como una teoría histórica y dialéctica que intenta capturar y conceptualizar los cambios históricos y evaluar el impacto de dichos cambios para el proyecto socialista y posibilidades de emancipación humana (Kellner, 1998). Sin embargo, la mayoría de las teorías críticas no han enfrentado esos retos.

El posmodernismo francés (Saussure, Lévi Strauss y Barthes) y la nueva teoría francesa (Lyotard, Baudrillard y otros) polemizan en contra de la teoría crítica de que en los campos en los cuales los teóricos críticos reconocen una continuidad, existen quebrantos: el racionalismo cartesiano, la autoconciencia hegeliana y el etnocentrismo liberal y marxista. Tales quebrantos se produjeron en la antropología (el relativismo cultural), en la lingüística (Lyotard, Baudrillard, Derrida), y en el psicoanálisis (Lacan, Foucault); todos ellos se oponen a la visión histórica que desaparece en la modernidad, en el “fin de la historia”, el sitio “omega” de la historia, el mañana donde el hombre se reconcilia consigo mismo, con la naturaleza y la sociedad, con sus orígenes.

En la posmodernidad, los cambios no permitieron echar raíces, el progreso perdió dirección, perdió sus fines, ninguna tecnología garantiza el futuro promisorio, no se sabe hacia dónde vamos, existen infinidad de escenarios posibles que nos esperan o que se pueden crear; éste es el gran reto del futuro para la administración. El principal obstáculo es la carencia de una metodología que permita reconstruir la realidad a partir de los propios intereses latinoamericanos para transformarla: es necesario un esfuerzo epistémico y transformador.



Bibliografía

- Baudrillard, Jean, *El paroxista indiferente*, Barcelona, Anagrama, 1998.
- Bell, Daniel, *Las contradicciones culturales del capitalismo*, México, Alianza, 1976.
- Boje, D. y Robert P. Gephart, Tojo Joseph Thatchenkery, *Postmodern management & Organization Theory*, Londres, Nueva Delhi, Thousan Oaks Sage publications, 1996.
- Castells, Manuel, *La era de la información, economía, sociedad y cultura*, Madrid, Alianza, 1997.
- Ferdinand de Saussure, *Curso de lingüística general*, Madrid, Alianza, 1987.
- Frederic Jameson, "Postmodernism, or the cultural logic of late capitalism", en *New Left Review* núm. 146, 1984.
- George, Claude S. y Lourdes Álvarez, *Historia del pensamiento administrativo*, México, Pearson, 2005.
- Guattari Felix Deleuze Gilles, *Qué es la filosofía*, Barcelona, Anagrama, 1993.
- Habermas, Jurgén, *Ciencia y técnica como ideología*, México, REI, 1993.
- Lyotard, Jean Francoise, *La condición postmoderna*, México, REI, 1990.
- Roland, Barthes, *El susurro del lenguaje: más allá de las palabra y la escritura*, Barcelona, Paidós, 1994.
- Xavier de Ventos, *Crítica de la modernidad*, Barcelona, Anagrama, 1980.



Ferrocarril polarizado, foto: PAI, enero, 2006