



## Gestión: prácticas, mitos e ideologías

### Administration: practices, myths and ideologies

Hugo Spinelli<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Doctor en Salud Colectiva. Director, Instituto de Salud Colectiva, Universidad Nacional de Lanús, Buenos Aires, Argentina.



**RESUMEN** Se aborda la gestión en el campo social a partir de analizar sus prácticas, el mito racionalista y sus dimensiones ideológicas. Para ello, se discuten los conceptos más utilizados (administración, gerencia, *management*, gestión) y sus etimologías; las fuertes limitaciones para su enseñanza; la complejidad de la práctica atravesada por dimensiones de la ciencia, el arte y el juego; y la cuestión ideológica provista por la gran usina de pensamiento que, desde inicios del siglo XIX, conforma la teoría general de la administración. Se reflexiona, además, sobre la necesidad de construir una teoría de esa práctica contextualizada desde el sur y por fuera de sus encuadres clásicos y, sobre todo, de transformar la gestión en un problema a ser discutido por fuera de los conocimientos que la reconocen como una práctica técnica.

**PALABRAS CLAVES** Organización y Administración; Administración Pública; Administración de Instituciones de Salud; Gestión en Salud; Trabajo.

**ABSTRACT** Administration in the social field is examined based on an analysis of its practices, the rationalist myth and its ideological dimensions. In this way, the article discusses the most frequently utilized concepts (administration, management, *gerencia*, *gestión*) and their etymologies; the limitations of teaching administration; the complexity of a practice marked by the dimensions of science, art and the social game; and the ideological question underlying the great thought factory that the general theory of administration has been since the start of the 19th century. The article reflects upon the need to construct a theory based in practice contextualized in the global south that goes beyond the classic frames of reference and, above all, to transform administration into a problem to be discussed outside of the knowledge that recognizes it as a technical practice.

**KEY WORDS** Organization and Administration; Public Administration; Health Facility Administration; Work.

## INTRODUCCIÓN

Lo problemático es que, en lo esencial, el orden establecido no constituye problema.  
Bourdieu<sup>(1)</sup>

Existen antecedentes de formas organizativas y administrativas desde 400 años a. C. en textos provenientes de Egipto, Babilonia, Jerusalén y China. Pero es recién con la primera revolución industrial y la invención de la máquina a vapor a fines del siglo XVIII que la administración toma mayor relevancia y surge una nueva concepción del trabajo que trae cambios sustanciales en la estructura social y comercial. La mecanización llevó a la división del trabajo y a la simplificación de las operaciones. Fue así que, con el tiempo, los oficios tradicionales fueron sustituidos por tareas automatizadas y repetitivas<sup>(2)</sup>. Todo ello se llevó a cabo con el respaldo de la obra de Descartes *Discurso del método*, publicada en 1637<sup>(3)</sup>.

La teoría general de la administración naturalizó la división del trabajo señalada por Adam Smith en 1776<sup>(4)</sup> y con ello ocultó la concepción ideológica que sostenía la separación entre el pensar y el hacer, siguiendo la división de mente y cuerpo instalada por Descartes<sup>(5)</sup>.

La revolución industrial y el avance del capitalismo fueron centrales para la aplicación de la teoría general de la administración en el siglo XX, la que se abocó al estudio y análisis del desarrollo empresarial e industrial<sup>(2,6)</sup>. Los trabajos pioneros de Taylor, en EE.UU., dieron lugar a una escuela de administración científica preocupada por racionalizar el proceso de trabajo; y los de Fayol, en Francia, originaron la escuela de administración clásica abocada a la eficiencia de la empresa. Ambos autores, entre otros, constituyen las referencias de lo que se conoce como la *escuela clásica de administración*<sup>(2,6)</sup>.

En los más de 100 años de existencia de la teoría general de la administración, encontramos distintas escuelas y autores<sup>(2,7)</sup> que, desde diferentes teorías, disciplinas

y experiencias generaron interpretaciones sobre las organizaciones, que varían en el tiempo y que van desde miradas mecánicas (la máquina como modelo), hasta miradas más “sociales” (centradas en las relaciones humanas). Ese devenir de esta teoría ha sido sustancial para el desarrollo industrial y empresarial del mundo capitalista y del socialismo real, que pensó que al estar resuelta la contradicción mayor, es decir, *la propiedad de los medios de producción*, todas las demás eran contradicciones menores, entonces se importó acriticamente la teoría general de la administración con consecuencias sobre los trabajadores, que poco tenían que ver con las promesas recibidas durante la revolución. Esa situación se repite en la actualidad en el capitalismo de Estado chino<sup>(8)</sup>.

La administración de la *cosa pública* antecede en siglos al inicio de la administración en las empresas privadas<sup>(9)</sup>. Las ideas de la administración volcadas a las organizaciones públicas se denominaron *administración pública* que, con la teoría general de la administración, quedó anclada a las propuestas weberianas de funcionamiento burocrático<sup>(10)</sup>, a pesar de las reiteradas promesas de modernización del Estado que se vienen haciendo desde la década de 1960, al menos en Argentina<sup>(11)</sup>.

La teoría general de la administración está dominada por un fuerte pragmatismo que se expresa en su eclecticismo teórico. Esto se entiende mejor al reconocer que ha sido en EE.UU. donde tuvo su mayor desarrollo. Su metodología se basa –predominantemente– en estudios de casos y en los textos utiliza un lenguaje que muchas veces se caracteriza por su simpleza.

## ADMINISTRACIÓN, GERENCIA Y GESTIÓN: ETIMOLOGÍAS Y USOS

Administrador, gerente, gestor, directivo, director general y ejecutivo son algunos de los términos que se emplean para definir uno de los cargos más importantes en una organización. En cuanto a sus significados, hay

límites difusos entre ellos. Así, una misma denominación cumple funciones distintas según el tipo de organización, la profesión y/o el país. Por ello, en este texto, si bien se pondrá el acento en administración, gerencia y gestión, se usarán también otros términos. Aunque, en sus orígenes, eran términos diferentes, el mayor uso de alguno de esos conceptos sobre los otros corresponde más a modas que a diferencias conceptuales, de allí su prevalencia en determinados momentos históricos<sup>(12)</sup>.

La administración, como profesión, nace en el área pública como una instancia subordinada a estructuras políticas superiores como parlamentos o asambleas. En tanto la gerencia se origina en las áreas privadas como una figura ejecutora de las directrices de niveles superiores: directorios o consejos de administración de las empresas. La gestión surge para caracterizar los procesos participativos como autogestión y cogestión, más cercanos a las áreas públicas, aunque su uso se ha generalizado, abandonando los conceptos más participativos que son antagónicos a las ideas dominantes en la teoría general de la administración<sup>(12)</sup>.

Con relación a las etimologías, administrar proviene del latín “*administrare*” que remite a dirigir, servir, ayudar; en tanto gestión y gerencia, comparten la misma raíz etimológica, “*gestus*” palabra del latín que significa “actitud”, “movimiento del cuerpo”<sup>(13)</sup>. Las distintas etimologías no significan usos distintos, ni tampoco que un concepto signifique lo mismo en distintos países, por ejemplo, en inglés estadounidense el término *management* es usado indistintamente como administración o gerencia, en cambio, tanto en inglés británico como en francés, la palabra *management* alude a gestión privada, y *administración* se relaciona con la gestión pública. En otros países de Europa, gestión engloba a gerencia y administración<sup>(14)</sup>. Mintzberg, por ejemplo, usa el término dirección<sup>(15)</sup>. Todos esos términos están atravesados por la polisemia, de allí el carácter equívoco que se les reconoce en la bibliografía<sup>(2,7,12,14,16)</sup>.

Ante tanta imprecisión se puede entender que no sea fácil encontrar una definición de

gestión. Para Motta, la gestión tiene elementos científicos y racionales, que conviven con componentes propios de lo humano y lo relacional, que *tributan* a lo emocional, lo intuitivo y lo espontáneo, y que son parte de la gestión<sup>(12)</sup>. No siempre la gestión se entiende de esa manera: hay quienes la piensan de una manera racional, rígida, lineal, centrada en sujetos cartesianos que dan órdenes y que cumplen órdenes, con capacidades predictivas sobre el futuro y con comportamientos preestablecidos de los actores. Esta última descripción se reconoce como el *mito racionalista* de la gestión (Cuadro 1), idea dominante que tiene un costo muy alto en lo personal, organizacional, institucional y social<sup>(12)</sup>.

## ENSEÑAR GESTIÓN: LÍMITES Y EQUÍVOCOS

La revolución industrial desencadenó la búsqueda de una ciencia de la administración con bases científicas. Así, mientras Taylor enfocó su análisis en la fábrica, a través del control y supervisión del proceso de trabajo, Fayol se concentró en la dirección de las organizaciones, creando la “escuela de jefes”<sup>(6)</sup>. Fayol le asignó a la temática de la administración una jerarquía que no se encuentra en Taylor y que recién es retomada en ese nivel por Drucker, a mediados de 1950, con la escuela neoclásica de administración que vuelve sobre el mito racionalista<sup>(17)</sup>. La idea de asociar las capacidades de gestión con el conocimiento ya se encuentra en Durkheim, para quien había que entregar “la gestión de la cosa pública a los sabios”<sup>(18)</sup>, idea que aún perdura en no pocos sectores de la sociedad.

Fayol señala que la sola preparación técnica no es suficiente para los requerimientos de las empresas y destaca la falta de capacidades en administración de los egresados universitarios y la ausencia del tema en las currículas de grado<sup>(6)</sup>. Reconoce, por un lado, un ejercicio del rol de administrador de tipo amateur y, por otro, la ausencia de una doctrina como principal motivo de su falta de enseñanza<sup>(6)</sup>:

Cuadro 1. Mitos y prácticas sobre las funciones de un gestor.

MITOS	PRÁCTICAS
Personas con estatus, autoridad y poder; tienen salas importantes en pisos elevados. Toman decisiones rápidas, analizan informaciones y superan obstáculos, confiadas y seguras del éxito de las decisiones (idea de superpersonas).	Personas con estatus a veces dudoso; poder y autoridad dependiente de imposiciones continuas y de información obtenida de varias maneras. Negocian distintos asuntos, ganando y perdiendo; tensos, nerviosos e inciertos en cuanto al resultado de las decisiones.
Actuación basada en acciones ordenadas y planeadas en un proceso decisorio acentuadamente racional e impersonal.	Actuación basada en acciones desordenadas e intermitentes, un proceso decisorio marcado también por decisiones intuitivas e influenciadas por lealtades personales y comunicaciones verbales cara a cara.
Preocupación prioritaria por las políticas, directrices y desarrollo futuro de la organización.	Preocupación prioritaria por las operaciones actuales y la solución de problemas urgentes.
Trabajo programado, etapas previsible y problemas anticipados para enfrentar contingencias y superar dificultades.	Trabajo no programado, en gran parte imprevisible. Enfrentamiento constante a contingencias y problemas desconocidos.
Instrumentos de trabajo: objetivos, planes, metas, resultados y plazos.	Instrumentos de trabajo: sorpresas, sustos, contingencias, problemas.
Se reúnen para planear y solucionar problemas.	Se reúnen para examinar las dificultades de las rutinas y debatir temas con la presunción de que podrá haber problemas.
Reciben información fundamental para la toma de decisiones a través de reportes de asesores, memorandos internos, impresos e informaciones verbales en reuniones programadas.	Reciben información fundamental a través de un sucesivo y variado número de contactos personales, por comunicación verbal, llamadas telefónicas, conversaciones informales y en reuniones de última hora.
Comportamiento formal y contemplativo.	Comportamiento informal e interactivo.
Trabaja con sistematización, ahínco y profundidad en un número reducido de tareas, con información importante para la toma de decisiones.	Trabaja asistemáticamente, de manera superficial e intermitente en un gran número de tareas, ejerciendo funciones distintas en lo referente a cada tarea.
Trabajo prospectivo, de mediano y largo plazo, orientado hacia soluciones e integrado con las distintas áreas de la organización.	Trabajo restrictivo, de corto plazo, orientado hacia problemas y fragmentado en lo referente a las distintas áreas de la organización.

Fuente: Elaboración propia basada en Paulo Motta<sup>(12)</sup>

En la familia, en los negocios del Estado, la necesidad de capacidad administrativa está en relación con la importancia de la empresa y, para los individuos, esa necesidad es tanto mayor cuanto más elevada es la posición que ocupan. La enseñanza de la administración debe, por lo tanto, ser general: rudimentaria en las escuelas primarias, un poco más amplia en las escuelas secundarias, y muy extensa en las escuelas superiores.

El propósito de Fayol, de enseñar a dirigir y conducir empresas, encontró respuesta en las universidades. Las primeras

escuelas de negocios –los *Master of Business Administration* (MBA)– se crean en EE.UU.: en el año 1881, la Escuela de Negocios de Wharton; en 1900, la Escuela de Gestión de Dartmouth; y, en 1908, la escuela de negocios de Harvard<sup>(19)</sup>. En 1908, el decano de la Harvard Business School le ofreció a Taylor que dictara *Administración Científica*, pero su respuesta fue negativa, ya que para él solo podía aprenderse en la fábrica<sup>(19)</sup>. Mintzberg tampoco está convencido con la formación de los gerentes por las universidades: “en EE.UU., cada 10 años, un millón de egresados en MBA ingresan en la economía del país para dirigir –sin experiencia– a gente con experiencia”<sup>(19)</sup>.

La gestión es, claramente, un proceso de aprendizaje –se aprende haciendo–, pero no es tan clara su enseñanza. Es decir, las posibilidades de aprender son enormes, ilimitadas. A la inversa, las posibilidades de enseñar son bastante limitadas: apenas se pueden enseñar algunas cosas. Enseñar gestión implica aprender, pero aprender no es saber, saber es saber-hacer. Los sujetos, las organizaciones y las instituciones son capaces de aprender, de corregirse, cambiar, mejorar y desarrollarse y, en algunos casos, pueden llegar a aprender a aprender, aprender a cambiar y a superarse. No todas las organizaciones generan gestiones de cambio, no alcanza con dirigentes esclarecidos: es necesario contar con equipos de personas implicadas y comprometidas, con un proyecto compartido, en un ámbito de participación democrática y responsable que dé lugar al desarrollo de la autonomía de los sujetos en el marco de un proyecto colectivo, que establezca la superioridad de la cooperación sobre la competencia para lograr un trabajo bien hecho. Pero en general se piensa más en términos de oficinas y organigramas, que en conversaciones y comunidades interpretativas<sup>(20,21)</sup>.

Las críticas a la enseñanza de la gerencia no son pocas. Mintzberg es terminante con los MBA, al sostener que no se crea un administrador de empresas en la universidad<sup>(19)</sup>. Peter Senge, en el marco de su propuesta “la organización que aprende”, utiliza el andar en bicicleta como metáfora de la enseñanza académica de la gestión y se pregunta: ¿alguien hizo un curso teórico para aprender a andar en bicicleta?<sup>(22,23)</sup>. Hay fundamentos teóricos para andar en bicicleta dado que los movimientos giroscópicos que se usan para caminar y para andar en bicicleta son contradictorios. Al caminar ponemos en práctica la primera ley de Newton; en cambio, al andar en bicicleta se ponen en juego no solo la primera, sino también la segunda y la tercera ley, además de la ley de Hooke. Pero nadie estudió esas leyes para aprender a caminar, ni tampoco para andar en bicicleta. No se dictan cursos para ello. Entonces, ¿cómo aprendemos a caminar y andar en bicicleta? Si hay conocimientos en contradicción, ¿cómo se consigue

desaprender lo aprendido? Muy fácil, se consigue con la práctica y con total desconocimiento de las teorías giroscópicas. Eso sí, el aprendizaje no está exento de golpes, sustos y algunas cicatrices (simbólicas y hasta reales).

Ackoff, en 1986, plantea una dura crítica a la formación de los gerentes en las universidades y se basa no tanto en lo que se enseña, sino en cómo se lo enseña, dado que es una enseñanza centrada en ejercicios que los docentes seleccionan para los estudiantes, pero que no necesariamente son los problemas que van a enfrentar en sus lugares de trabajo<sup>(24)</sup>. Las universidades no enseñan a identificar problemas, por eso Ackoff afirma: “un ejercicio es un problema al que se le ha quitado la información necesaria para plantearlo” y “no se puede enseñar lo que no se conoce, y mucho menos lo que no se sabe que no se conoce”<sup>(24)</sup>. Esas situaciones no son problematizadas sino, por el contrario, son aceptadas por profesores y estudiantes. Ambos desconocen que un ejercicio no es sinónimo de problema y tienen la ilusión de que, en su trabajo, enfrentarán ese ejercicio, pero la realidad les devolverá tramas de problemas que, en el mejor de los casos, tendrán algunas dimensiones del ejercicio. De no cambiar los contenidos y los métodos de enseñanza, se continuará con una visión por demás racional sobre la gestión de las organizaciones. ¿Cuál es la preocupación?, que la gestión está determinada por las capacidades para identificar, formular y abordar problemas, no por las de resolver ejercicios. Los cursos enseñan a solucionar problemas estructurados con información sistematizada para un análisis racional, cuando en la gestión, por el contrario, se vive el día a día enfrentando problemas cuasi estructurados con información limitada, y en los que lo racional –en el mejor de los casos– es solo una parte de la respuesta y, la otra parte, se apoya en la experiencia<sup>(24)</sup>. Ackoff considera que las escuelas de administración alcanzan resultados mejores en la educación de sus profesores que en la de sus estudiantes, quienes en el mejor de los casos se llevan un vocabulario complejo que los habilita a expresarse con autoridad sobre cosas que no siempre entienden<sup>(24)</sup>.

Análisis y síntesis no son sinónimos. Por un lado, tenemos las currículas de los MBA que se centran en el análisis –que etimológicamente proviene de separar–, por otro, encontramos las prácticas del gestor dominadas por la necesidad de sintetizar. Una contradicción no menor entre lo que se aprende y lo que se hace<sup>(19)</sup>.

A pesar de su moda y expansión, los MBA son objeto de distintas críticas. Mintzberg señala en un estudio de 1992, que los egresados de los MBA consideran que en su formación, las habilidades vinculadas con procesos relacionales son deficitarias<sup>(19,25)</sup>. Por eso entiende que los efectos de los MBA han sido más negativos que positivos, a la vez que reconoce que temas como corrupción, tecnoburocracia, ausencia de responsabilidad social, cosificación de las personas, exageración del valor de la inteligencia personal, son productos de “la cultura” de los MBA; formato que ha servido de modelos para otras maestrías, por ejemplo, las maestrías en administración hospitalaria<sup>(19)</sup>:

Así pues, tenemos a licenciados MBA dirigiendo hospitales en busca de “clientes” a los que servir, realizando fusiones como locos y desarrollando declaraciones de misión. (Cualquiera que necesite una misión para comprender un hospital debería andar buscando trabajo en cualquier otra parte). Este comportamiento resulta particularmente devastador en el sector social, que no debería confiar, como las empresas y el gobierno, en la jerarquía tanto como en el compromiso de las personas implicadas. En las cooperativas, por ejemplo, los más implicados (los trabajadores) pueden ser los propietarios; en las llamadas organizaciones de voluntariado, puede haber gente que esté aportando su tiempo de modo voluntario. De modo que el sistema de dos estratos que fomenta la formación de MBA, que separa a los directivos de los demás, resulta especialmente antitético en la mayoría de este sector.

En realidad, los gestores aprenden lo que es útil en la práctica diaria, tienen mucha información, algo de pericia y poca comprensión; en cambio los profesores comprenden más que los gerentes pero saben menos de esa práctica<sup>(24)</sup>. Ackoff encuentra que la única solución posible es juntar a docentes y estudiantes en las organizaciones y trabajar juntos en la identificación de problemas reales y sus intentos de solución<sup>(24)</sup>. En síntesis, es evidente que la universidad debe ir a los lugares de trabajo y no limitarse a que los gestores vayan a la universidad. De lo contrario, seguiremos escuchando “muchísima capacitación y pocos cambios”.

Motta afirma que las posibilidades que tienen los egresados de las escuelas de administración de ser buenos o malos en su tarea es la misma que tiene cualquier egresado universitario, independientemente de la facultad de origen<sup>(12)</sup>. Livingston, en 1991, afirmaba que ni el número de diplomas, ni las calificaciones son indicadores para predecir el éxito de un administrador. En trabajos empíricos en EE.UU., sobre 1.000 graduados de la Harvard Business School se encontró que la relación entre nivel académico y éxito guardaba poca relación<sup>(26)</sup>:

...más de la mitad de los graduados del programa MIT de maestría en administración cambian de trabajo en los primeros tres años” [...] para el quinto año, 73% se han cambiado cuando menos una vez y algunos están en su tercer o cuarto empleo.

Solo un pequeño porcentaje de directivos dejaba el trabajo por su alto nivel de competencia, la mayoría tenían reportes laborales de mediocres a malos<sup>(26)</sup>. Livingston adjudica el fracaso a que las actividades más importantes para obtener resultados, en general, se aprenden en el trabajo, ello exige salir del *comportamiento de respuesta* que exalta la universidad, hacia el *comportamiento operativo* relacionado a la acción y la obtención de los resultados producidos por dicha acción<sup>(24)</sup>.

En el año 2004, 31 años después de haber transformado en libro su tesis doctoral<sup>(15)</sup>,



Mintzberg publica *Directivos, no MBA's: una visión crítica de la dirección de empresas y la formación profesional*<sup>(19)</sup>, en el que revisa la propuesta de los MBA en EE.UU. y su utilidad para las empresas. Recordemos que una de las instituciones de referencia para los MBA es la Harvard Business School, considerada una de las instituciones privadas más poderosas del mundo<sup>(19)</sup>. Para Mintzberg, los MBA “preparan a la gente para dirigir nada”, es decir, no forma directores. Basa su crítica en la formación que reciben los estudiantes: de tipo especializada centrada en lo disciplinar, y alejada de la práctica diaria de los directivos, situación que caracteriza como una “recepción pasiva de ideas desconectadas”, calificando a las escuelas como “embotelladoras” que tienen el 90% fabricado, independiente del estudiante. Es así que los MBA se transformaron en un objeto más del mercado, y se venden en los medios de comunicación al igual que una computadora<sup>(19)</sup>.

Las librerías están colmadas de libros de administración: académicos, biográficos, o los que desde sus títulos preanuncian revoluciones y, los cada vez más frecuentes, que se podrían inscribir como de autoayuda. La complejidad de las organizaciones, la crisis del mito racionalista y las demandas crecientes de gestores dispararon tal explosión editorial y no pocas publicaciones se transforman en *best sellers* siendo traducidos a varios idiomas. Esa descripción contrasta con la escasa atención que reciben las organizaciones públicas por parte de la ciencia, la que se concentra a lo sumo en el tema del gobierno, más que en la gestión de sus organizaciones. Oszlack señala un contraste entre la complejidad de roles que cumplen los gobiernos y la muy baja producción de investigaciones y publicaciones sobre esa relación. Hasta 1975, en EE.UU., no había ningún estudio que analizara un departamento o agencia gubernamental de cierta envergadura de ese país<sup>(27)</sup>.

El aprendizaje de la gestión no puede limitarse a los procedimientos administrativos; exige, además, actitudes, valores, formas de ejercicio del poder, capacidades de comunicación y relacionales; todas cuestiones que

la experiencia aporta de manera significativa, pero resultan insuficientes ante la complejidad de las organizaciones, sobre todo, las del campo social. Tampoco las capacidades técnicas aseguran una gestión exitosa<sup>(12)</sup>. El aprendizaje complementa el desarrollo personal al permitir procesos de autoconocimiento y nuevas formas de pensar/actuar. Nada de ello es fácil, de hecho nos sorprendemos al observar que hasta ciertos psicoanalistas puestos en cargos de gestión caen en el mito racionalista.

¿Qué enseñar en la universidad? Nosotros entendemos que se deben jerarquizar las capacidades de reflexionar en función de las propias prácticas y contextos, desestructurar al sujeto cartesiano que sustenta al estudiante en tanto sujeto epistémico; objetivar a ese sujeto objetivante<sup>(25)</sup>; formular preguntas; identificar y formular problemas; pensar a partir de preguntas y no de respuestas. También dar apoyo instrumental y técnico, pero siempre subordinado a lo anterior de manera de construir una reflexión contextualizada.

Al analizar los contenidos de las capacitaciones que se realizan sobre gestión en el campo de lo social, se puede reconocer que se enmarcan en los viejos modelos mecanicistas y racionalistas de los inicios de la teoría general de la administración. Los asistentes a las capacitaciones refieren, en general, que “en donde yo trabajo es inaplicable”, o si se trata de algún devoto del mito racionalista emprenderá una nueva quijotada. ¿Por qué persiste el mito si la práctica lo desmiente? Para Platón, el mito se opone al relato verdadero, el que queda oculto en dimensiones ideológicas. Para que ese relato verdadero pueda derrotar al mito se necesita una teoría para esa práctica. La ausencia de una teoría de la gestión –por fuera de la teoría general de la administración– contribuye a la debilidad del relato, que se expresa además por la escasa producción científica desde el “sur”, destinada a pensar la gestión de las organizaciones del ámbito público por fuera de los moldes tradicionales de la teoría general de la administración. Una excepción en el campo sociosanitario lo constituye el

grupo originado en la Universidade Estadual de Campinas de Brasil que, desde fines de la década de 1980 y, a través de las figuras de Campos<sup>(28,29)</sup> y Merhy<sup>(30)</sup>, tomó el desafío de crear/buscar nuevos dispositivos para el trabajo, las organizaciones y la gestión, desarrollando para ello una escuela que hoy tiene trascendencia nacional e internacional, apoyada en múltiples experiencias, equipos y publicaciones.

Tener un título universitario no es necesario ni suficiente para ejercer un cargo de dirección de gobierno, como lo demuestran Evo Morales y “Pepe” Mujica, claro que ello no es parte del pensamiento dominante. Un estudio de la Universidad Austral plantea que la sociedad va a exigir cada vez más títulos universitarios a sus gobernantes. El investigador Gerardo Sanchis Muñoz, profesor de la Escuela de Política de esa universidad destaca que la formación universitaria de los dirigentes políticos se va a asemejar a la importancia de los MBA para la actividad privada<sup>(31)</sup>. Mintzberg se pregunta con relación a quienes sostienen la importancia de los MBA: ¿serán capaces de cambiar a esos agentes de cambio?<sup>(19)</sup>. Unos años antes y con relación a los responsables de llevar adelante las reformas de Estado en América Latina, Matus se preguntaba ¿quién reforma a los reformadores?<sup>(32)</sup>.

Ser para hacer es una secuencia identitaria forjada por la universidad que nos exige primero tener una profesión (ser) para luego trabajar (hacer). Pero en el caso de la gestión, el eje no es el de *ser para hacer*, sino *hacer para ser*, ya que no se trata de ser primero gestor para poder hacer gestión, sino “hacer” gestión para poder ser gestor, negando el carácter ontológico de ese *ser* y reconociendo la recursividad asimétrica de estos procesos<sup>(33)</sup>.

## UN OFICIO IMPOSIBLE Y UNA EXPERIENCIA NECESARIA

¿Qué es lo que hacen los directivos? Esa fue la pregunta de la tesis doctoral de Mintzberg realizada en el Massachusetts

Institute of Technology (MIT), defendida en 1968 y publicada en 1973<sup>(15)</sup>. Según Mintzberg, hasta inicios de 1970, nadie había formulado esa pregunta en el mundo de la teoría general de la administración, y se continuaba repitiendo lo que Fayol había determinado como las funciones de un gerente: “planifica, organiza, crea equipos, dirige, coordina, informa y presupuesta”<sup>(6)</sup>; funciones que constituyeron las bases del mito racionalista.

Mintzberg reconoce en su pregunta el interrogante que tenía a los 6 años de edad cuando observaba a su padre –director general de una pequeña empresa– sin entender qué hacía<sup>(15)</sup>. Esa misma situación es vivida y relatada, en la actualidad, por padres que están en la gestión y llevan al trabajo a sus hijos pequeños para mostrarles lo que hacen, y estos al volver a sus casas expresan: “su trabajo es muy fácil habla por teléfono y conversa con mucha gente”, ante la mirada estupefacta de su progenitor. Cuando esos chicos se tornan adolescentes seguirán expresando que no entienden bien en qué consiste ese trabajo. El interrogante que presentan niños e incluso adolescentes no es casual, fueron colonizados por la idea del “*homo faber*” y la tangibilidad de la producción; expresión de la objetividad de segundo orden en tanto “sistema de clasificación y esquemas mentales-corporales que conforma la matriz simbólica de las prácticas, las conductas, los pensamientos y los sentimientos de los agentes sociales”<sup>(25)</sup>.

Mintzberg enmarca su tesis doctoral en la *teoría política de la gestión* y se apoya en la *teoría general de sistemas* de Ludwig von Bertalanffy<sup>(34)</sup> y la *teoría de la decisión* de Herbert Simon, quien plantea la idea de racionalidad limitada<sup>(35)</sup>. Para Mintzberg, en la escuela empresarial, la “oveja negra” fue la *teoría política de la gestión*, que siempre quedó relegada por disciplinas más clásicas (psicología, ingeniería, marketing, sociología, ciencias políticas, etc.). La pregunta que cabe aquí es: ¿esa ausencia de teoría no está oculta por dimensiones ideológicas?

Es difícil imaginar que el deseo de un gestor sea el de repetir el pedido que Éaco



le realizó a Zeus: que transformara las numerosas hormigas de la isla desierta de Enone, donde él vivía, en hombres y así poder tener un pueblo sobre el que reinar<sup>(36)</sup>. En una experiencia docente, un alto funcionario encargado de la coordinación institucional, a nivel provincial, de las estructuras del gobierno y los distintos actores de la sociedad, se acercó para comentarnos que antes de estar en ese cargo, había tenido una empresa de fumigación y que la capacitación le había permitido entender que su problema era que seguía pensando en lógica de fumigador y que no pensaba en términos relacionales<sup>(25)</sup>. La universidad lo había formado para relaciones sujeto-objeto (la cual era muy funcional a su rol de fumigador), pero no lo había formado para trabajar con personas en términos relacionales (sujeto-sujeto) con el lenguaje verbal y no verbal como principal instrumento de trabajo. Si hubiese podido hablar con Zeus, su pedido habría sido inverso al de Éaco: transformar a los hombres en hormigas. Aunque las hormigas no son objetos, son objetos para el fumigador.

La racionalidad administrativa-gerencial es dominada por el ideario de relaciones sujeto-objeto basadas en lógicas cartesianas. De allí se nutre Saint-Simon quien, entre fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX, a través del socialismo utópico, resalta la importancia de la administración ante el industrialismo incipiente. Su fe en la ciencia lo llevó a ser considerado el padre de la tecnocracia, al buscar reemplazar las relaciones de poder por la administración de las cosas<sup>(37,38)</sup>. Ideas que aún persisten y buscan modelos racionales basados en información sistematizada, para ser aplicados de manera mecánica independientemente del lugar, el tiempo y los actores. Esa trampa epistemológica es funcional a la ideología de la teoría general de la administración.

El estudio de lo relacional y de la otredad, en general, está ausente en las universidades y se trata de salvar identificando al "otro" con el lenguaje de "lo mismo", y en la expresión "el todo" reducir al "otro" a lo mismo, suprimiendo así las diferencias e ignorando que ese "otro" es constitutivo del sujeto<sup>(39,40)</sup>.

Sartre afirma "*el infierno son los otros*" y deja en evidencia que el yo autocentrado, que cosifica todo, al enfrentarse a otro sujeto deberá reconocer que la relación sujeto-objeto es insuficiente para entender la realidad. El yo, visualiza a ese "otro" como un usurpador que además coloca al yo en posición de objeto, y lo lleva a entender que el otro, en sí mismo, no es yo<sup>(41,42,43,44,45)</sup>. El desafío se instala en la medida en que podamos no solo reconocer al otro sino construir un nosotros que incluya la otredad<sup>(21)</sup>.

Desde el psicoanálisis, tanto Freud como Lacan señalan la imposibilidad de la acción de gobernar/gestionar. Para Freud hay tres oficios imposibles: gobernar, educar y curar. Basa su afirmación en la insuficiencia de los resultados y en la incompletitud de la tarea<sup>(46,47)</sup>. Por su parte, Lacan, para quien el discurso es un lazo social, reconoce cuatro discursos: el del amo, el de la histérica, el del universitario y el del analista, y señala que todos ellos guardan un imposible que él denomina "resto", que se expresa, por ejemplo, en el discurso del amo como el imposible de gobernar lo real. En ello, Lacan señala la necesidad de asumir lo imposible, que no es más que entender que lo real es el resto que escapa a toda captura imaginaria. Lo real es lo que no podemos pensar, imaginar o representar, es decir, lo inconceptualizable, lo que no se puede poner en la palabra o en el lenguaje<sup>(48,49)</sup>.

La gestión es un oficio imposible dado que siempre habrá un resto que resulte no conceptualizable; lo racional estará limitado por el propio interés del gestor, el consenso no será fácil y habrá que trabajar con otros intereses y otras miradas<sup>(41)</sup>. El gestor tendrá que entender lo imposible de su tarea, por el hecho de ser interminable y depender de "otros" y que, en tanto producción intersubjetiva, "significa exponerse a esa vivencia de la intersubjetividad y, para exponerse, es preciso soportar estar ahí (no más allá, en el lugar de jefe instituido)" señala Onocko<sup>(50)</sup>. Entender que la gestión es trabajar con personas, y no con marionetas, exige reconocer sujetos y subjetividades construidas en cada época histórica que, a su vez, establecen sus propias formas de producción de esas

subjetividades, es decir, los modos históricos y políticos de su constitución. No somos solo *sapiens* también somos “sabidos”, afirma Sartre, y ese saber que nos atraviesa nos lleva a reproducir, a pensar lo que se piensa, y a hablar de lo que se habla<sup>(41,51)</sup>. Las subjetividades son construidas objetivamente y sobre ello está la alarma de estos tiempos que Alemán define como “los horizontes neoliberales en la construcción de las subjetividades”<sup>(52)</sup>; tema de relevancia ante el desafío de construcción de “un nosotros” para establecer otras formas de organización y una nueva institucionalidad de lo público.

Motta le asigna a la gestión una naturaleza novelesca<sup>(12)</sup>; novela que en su armado transita por distintos géneros y que, mientras “se escribe”, se desconocen las consecuencias y se enfrentan las mismas incertidumbres que tiene el escritor frente a la hoja en blanco, quien en el proceso de escritura va descubriendo actores, situaciones, dinámicas, alianzas y conflictos que expresan solidaridad, enojo, depresión y/o alegría. Igual le ocurre al gestor en el día a día. Al final de su trabajo, el gestor habrá construido una “obra” única e irrepetible, de claro carácter biográfico, individual y/o colectiva, que no solo no será un *best seller* sino que, en general, permanecerá inédita, y así nos privamos de experiencias que serían de gran utilidad para reflexionar sobre la gestión en nuestros territorios; no para replicarlas, porque son únicas, sino para poder acumular relatos y testimonios de la singularidad y complejidad de esas experiencias, de manera de tener un corpus referencial desde el cual poder reflexionar.

Si el gestor consiguió implicarse en la gestión cambiará el sujeto individual y/o colectivo y todo ello constituirá la experiencia como “necesaria”.

## GESTIÓN: CIENCIA, ARTE Y JUEGO

La gestión suele transcurrir de una manera planificada, previsible y sin conflictos solo en los libros. En la realidad, tiende a ser caótica,

imprevista, ambigua, fragmentada y equívoca. Así es que los problemas se multiplican mientras el tiempo aparece como un recurso escaso y la comunicación como algo muy complejo. Lo urgente desplaza a lo importante y los conflictos tienden a reproducirse, en tanto la planificación y la evaluación aparecen como quimeras escuchadas en algún posgrado, al igual que un sinnúmero de técnicas y ejercicios se demuestran inútiles ante los problemas. El mito racionalista empieza a entenderse ante el caos, y es cuando se descubre que la gestión tiene componentes lúdicos que se desconocían y que las posibilidades de lograr “timonear el barco” en relación con el proyecto político dependerá de la experiencia, las capacidades de gobierno (personales e institucionales), de la gobernabilidad del territorio y/o instituciones, y también, por qué no, del azar<sup>(53,54)</sup>.

Trabajar en una organización de personas y pretenderla una totalidad racional es no entender el juego social. La razón convive con presiones políticas, conflictos de poder, pasiones, lealtades, cooperación y miserias humanas (envidias, traiciones, narcisismos y egoísmos). Por ello el gestor debería:

...soportar el propio malestar, es imposible gobernar si todo el tiempo está en juego la necesidad de sentirse amado y aprobado por todos, y agradar a todo el mundo permanentemente, también es imposible si cada desacuerdo o controversia hace al gerente sentirse amenazado o herido.<sup>(50)</sup>

La gestión implica tomar decisiones con grados variables de racionalidad<sup>(15)</sup>. Mintzberg caracteriza la tarea del gerente por la sobrecarga de trabajo que realiza a un ritmo incesante, a través de actividades que reconocen como común denominador la brevedad, la variedad y la discontinuidad. Se mueve dentro de una red de contactos internos y externos, formales e informales y de ellos toma la información necesaria para decidir, lo cual expresa la “racionalidad limitada” que sostuvo Simon<sup>(19,35)</sup>. Por todo ello, su medio de comunicación preferido

es el oral<sup>(15,19,54)</sup>. Su tiempo se fragmenta y la tarea se enfoca más en la acción que en la reflexión. Su día a día está lleno de actividades rutinarias, tiene que asistir u organizar reuniones, mientras en su agenda se acumulan actividades protocolares y entrevistas que consumen buena parte de sus horas. El tiempo que le queda está invadido por informes, memorandos y expedientes, que es imposible que lea, pero nada puede salir sin su firma, y termina por hacerse responsable de cuestiones que desconoce.

Aunque se cree que el gestor tiene mucho control, las limitaciones descritas de su posición hacen que ese control no sea el que él desea. Pasa, en promedio, un 75% de su tiempo intercambiando información con otras personas dentro y fuera de la organización<sup>(2,15,53)</sup>. Se encuentra tensionado entre fuerzas centrípetas que buscan retenerlo en la organización, y fuerzas centrífugas que señalan su importancia fuera de ella. Mientras la tarea le exige reglas y normas, él se ve empujado a no cumplirlas para poder hacer buena parte de lo que tiene que hacer. Ante esa situación surge el mito del talento como si ello hiciera inteligente a la organización y no al revés<sup>(15,19,54)</sup>, afirmación en sintonía con la idea de Matus de jerarquizar las capacidades institucionales sobre las capacidades individuales de gobierno<sup>(32)</sup>.

Los problemas –en tanto diferencia entre lo que está y lo que se desea– son los insumos de la gestión. Esos problemas pueden ser simples (pocas variables, todas conocidas como también sus relaciones), que se solucionan con normas, procedimientos o por acuerdos mutuos; o ser problemas complejos (muchas variables, algunas desconocidas y con relaciones entre las variables no siempre conocidas, por lo que este tipo de problemas tienen “soluciones” situacionales (buenas para unos, malas para otros), por ello, el resultado es el intercambio de problemas, en el que se busca lograr un saldo positivo<sup>(55,56)</sup>.

La capacidad de gestión no es un don natural, ni una bendición divina. Se aprende y se desarrolla con la práctica, pero la práctica sin reflexión lleva a la repetición, al estancamiento y a la frustración.

Para Mintzberg la gestión no es una ciencia ni tampoco una profesión, si lo fuera se podría enseñar a quienes no tuvieran experiencia<sup>(19)</sup>. No es una ciencia ya que no se trata de un conjunto de saberes sistemáticos. Ello no significa que no esté relacionada con la ciencia, y que el gestor no pueda valerse de desarrollos realizados desde distintos campos científicos<sup>(19)</sup>.

Los MBA al trabajar con estudiantes, en su mayoría, sin experiencia, intentan transformar la gestión en una ciencia y terminan por formar “a la gente equivocada, con métodos equivocados y por ende con consecuencias equivocadas”, lo cual evidencia la paradoja de que en “las escuelas de dirección no se enseña dirección”<sup>(19)</sup>. La práctica de la gestión está centrada en procesos blandos que no se pueden operacionalizar, a diferencia de lo instrumental que es la especialidad universitaria. La gestión no es solo técnica, sino también –y de manera preponderante– política y situacional<sup>(19)</sup>. La gestión no es una profesión, sino una práctica, lo cual no significa negar el conocimiento. El mito de que el gestor hace todo, es solo eso, un mito, que desemboca en el modelo heroico que adopta posiciones quijotescas para terminar derrotado por molinos de viento. También está el mito de que el gestor no hace nada, lo cual tampoco es cierto.

Los egresados universitarios provienen de campos disciplinarios cerrados, en los que lo común es “saber mucho de poco” y los resultados del conocimiento provienen de ejercicios o pruebas en las que existe un control total de las variables intervinientes. Por ello necesitan recluirse para escapar del “caos institucional”, en el que parece que nada se puede controlar. Y es así que cuando esos profesionales llegan a la gestión –en general– la sufren, ya que les exige “saber poco de muchas cosas” en un medio con turbulencias. Esto derriba al profesional del pedestal donde la universidad lo colocó amurado en sus certezas. Demasiada desestructuración para quien, durante décadas, fue estructurado por el sistema educativo. Pasión, flexibilidad e intuición no son conceptos que la academia haya jerarquizado en

su formación y ahora la gestión se los exige. Por ello sufre y no entiende el juego.

Mintzberg relaciona a la gestión con un arte, sostenido en la perspectiva de la visión y la intuición<sup>(19)</sup>, con ello se distancia radicalmente de la afirmación de Drucker, quien en 1954 señalaba que los días del gerente intuitivo estaban contados<sup>(19)</sup>. Se plantean así dos concepciones antagónicas: una humanista y otra tecnocrática. En Drucker hay una vuelta al mito racionalista a partir de la década de 1950; en cambio, para Mintzberg la gestión es una práctica que depende de la situación, por lo tanto, no hay una única manera de dirigir, hay distintas formas de gestión que dependen de la situación. Una anécdota en ese sentido relatada por Mintzberg es por demás elocuente:

...hace unos años filmé en video una clase de MBA en Buenos Aires. En un momento dado, le pregunté al director si su programa enseñaba un estilo argentino de gestión. No, respondió orgulloso, “enseñamos el estilo directivo universal”. Le sugerí que quizá estaba refiriéndose al estilo directivo norteamericano.<sup>(19)</sup>

La gestión es arte, en tanto son acciones creativas, no repetitivas, ni estructuradas, que tienden a desencadenar procesos colectivos. Pero, como bien señala Matus, no hay arte que no tenga una teoría por detrás<sup>(32)</sup>. Mintzberg y también Motta señalan que la posibilidad de tener direcciones con capacidades se dará en la medida en que la organización se asimile a una orquesta, en la que cada uno ejecute de manera virtuosa su instrumento y todos interpreten la misma partitura<sup>(12,15,19,57)</sup>. Dirigir personas es como dirigir una orquesta en la que se interpretan distintos tipos de partituras: tanto obras clásicas estructuradas en las que los instrumentistas no tienen mucho margen de acción, como obras más contemporáneas, en las que los músicos deben adaptarse a sonoridades más complejas, a cambios continuos de tiempos y *tempo*s, a la ejecución simultánea de distintos ritmos (polirritmos), a la desaparición del compás como parámetro

ordenador, lo que exige una interpretación individual más activa y atenta y, a su vez, una mayor escucha y comprensión del conjunto. A diferencia de un concierto, en el que los músicos ensayan durante largas horas para interpretar una sucesión de obras que tiene un orden pautado, en la gestión, en general, se desconoce lo que se va a interpretar, y se intercalan partituras que, en general, no guardan mucha relación entre sí.

¿Pero cómo se dirige una orquesta? Es un trabajo atípico, ambiguo y hasta misterioso. La función puede, o no, ser tensa, agotadora y difícil de evaluar<sup>(12)</sup>. Si analizamos la situación, veremos que para comenzar el director hace un pequeño gesto, y lo que hasta entonces era ruido (la preparación de cada instrumento) se transforma en un silencio total que antecede a la música. Pero hay diferentes estilos para que esos músicos consigan la armonía de manera de constituirse en orquesta, y en ese momento el director alcanza “el hacer, sin hacer”, verdadero éxito extrapolable a un gestor<sup>(57)</sup>. También se puede entender a la gestión como una pieza teatral, en la que los actores, los integrantes de los grupos de trabajo, se presentan en escena, la vida cotidiana de la organización, con sus diferentes máscaras y representan distintos géneros (dramas, comedias o tragicomedias), siguen roles y mantienen conversaciones con distintas fidelidades<sup>(58)</sup>. Es por todo eso que no debe sorprendernos que la palabra organización derive etimológicamente del griego *organon* que significa instrumento, así –como ya señalamos– que gestión deriva etimológicamente del griego *gestus* que significa movimiento del cuerpo<sup>(13)</sup>.

El derrumbe del mito racionalista abre las puertas a la idea del juego para ayudar al gestor a entender de otra manera su trabajo. Si bien hay referencias al juego en la obra de Schiller, en el siglo XVIII, es recién Freud quien señala, en el siglo siguiente, la analogía entre soñar y jugar<sup>(20)</sup>. En 1938, Huizinga publica *Homo Ludens*<sup>(58)</sup>, allí señala la función social del juego y su importancia en la creación de cultura, a la vez que critica cómo la revolución industrial apartó a las personas del juego. El *homo ludens* rompe

el dominio del *homo sapiens* y el *homo faber* en tanto formas interpretativas de lo social, permitiendo que el juego alcance estatus científico, en tanto todo hacer tiene un carácter de juego<sup>(20)</sup>. La idea de juego también es utilizada por Bourdieu –basado en Huizinga– con el concepto de *illusio* “el estar incluido en el juego y sentir que vale la pena jugarlo”<sup>(25)</sup>. Bourdieu se pregunta “¿qué tan exitosa es una persona en un campo particular?”, y su respuesta es “depende de sus *habitus* y de sus capitales para el juego que se juega en ese campo” ya que la vida social es una serie de juegos y se necesitan las capacidades para jugarlos con éxito<sup>(25)</sup>. En español para nombrar al juego se utiliza un solo término, en cambio en inglés se habla de *game* (un juego con reglas) y *play* (la acción de jugar, sin reglas). Entendemos a la gestión como un juego de reglas que, a su vez, crea reglas, de las cuales no siempre son conscientes los que juegan.

Panzeri definió al fútbol como “dinámica de lo impensado”<sup>(59)</sup>, separando el juego de la razón. También le quitó todo halo racional al director técnico, al cual sí le reconoce el poder de motivar<sup>(59)</sup>. Maradona hace una distinción entre jugar y dirigir:

Jugar al fútbol para mí era como caminar o dormir, mucho más fácil, después, cuando fui entrenador, no podía ni caminar ni dormir [...] Ser entrenador es muy difícil, porque juntar tantas cabecitas y ponerlas en un campo de juego es muy difícil.<sup>(60)</sup>

El trabajo de un gestor implica *game* y *play*. Pero, además, para jugar bien necesita equipo, su carencia lo llevará a la derrota o a pagarlo con mártires. Cuando decimos equipo no estamos hablando de homogeneidades, sino de heterogeneidades en las capacidades y en las habilidades. No se forma un equipo de gestión solo con contadores o con médicos. Equipo es camiseta, confianza, vínculo y lealtad (lo cual no significa obsecuencia). Equipo no es grupo, el cual es círculo en una dinámica cara a cara<sup>(61)</sup>. Lourau afirma que “el antiinstitucionalismo

moderno, cuando está despolitizado, opta por la idea y el mito grupalista como alternativa a la institución”<sup>(50,62)</sup>. El equipo, a diferencia del grupo, es una unidad abierta en relación con el problema, y sus integrantes están en la tarea codo a codo<sup>(61)</sup>. Es por ello que Sartre afirma que “el equipo se arma haciendo y se desarma haciendo”<sup>(44)</sup>. Para Latour “no hay grupos, solo formación de grupos”<sup>(63)</sup>.

Los cargos y las responsabilidades de mayor jerarquía de la gestión tientan con sus cantos de sirena, no solo a las personas con ambición económica o de figuración, también a las bien intencionadas. Pero, bien se dice que el camino al infierno está empedrado de buenas intenciones. Las dificultades no respetan niveles de poder ni legitimidades y las buenas intenciones se estreñan –a menudo– contra montañas de problemas insolubles para las capacidades de gestión. Y es así que, a pesar de las mejores intenciones, lo que era un sueño comienza a transformarse en pesadilla. ¿La gestión es incompatible con el soñar? No, no lo es, pero para soñar hay que abandonar el mito racionalista, el cual rigidiza las interpretaciones y genera pesadillas. Ese mito atraviesa a todos los integrantes de la organización, no solo a los directivos, y tiene muchos más adherentes de lo imaginado. De allí que cuando ocurren cambios y surgen expectativas, no es infrecuente que rápidamente domine la desilusión:

...los funcionarios subordinados, que critican continuamente las acciones de sus jefes diciendo que actuarían de modo diferente si tuvieran el mando, frecuentemente se comportan, cuando son promovidos, de manera mucho más parecida a la de sus antecesores, que lo que prometían hacer antes de asumir tal posición.<sup>(12)</sup>

Pero un día, la designación en el cargo finaliza (por decisión propia, o de otros) y se revela el carácter adictivo de la gestión: el duelo no suele ser fácil. Los teléfonos dejan de sonar, se pasa del “tiempo no para” al



“tiempo no pasa” y se descubre que no todos los que lo rodeaban siguen estando a su lado. Irse de la gestión es como bajar de un tren de alta velocidad, en marcha, y no es raro el síndrome de abstinencia a ese poder que deja de tenerse, y no siempre se consigue soportar. Una alta funcionaria lo describía de la siguiente manera “todo me daba vueltas en la cabeza y pasaba de la añoranza a la pena, del orgullo a la dura autocrítica, del enojo a la indiferencia, y así un continuo repensar y reflexionar sobre los distintos momentos y experiencias”<sup>(64,65)</sup>.

## LAS DIMENSIONES IDEOLÓGICAS DE LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

En 1776, Adam Smith, en *La riqueza de las naciones*, sostiene que la clave del bienestar social radica en el crecimiento económico, el cual se potencia a través de la división del trabajo y la libre competencia. Así la división del trabajo llevó a que lo que se hacía deje de ser para el uso (valor de uso) y pase a ser para el consumo (valor de cambio)<sup>(66,67)</sup>. Además, se modificó el lugar de trabajo y entonces la fábrica reemplazó al hogar. Con todo ello, entraron en juego dos nuevos conceptos: el salario y la producción en masa y se creó una gran interdependencia económica entre los trabajadores<sup>(68)</sup>. En esa lógica, desaparecieron los oficios y la integralidad del proceso de trabajo, lo cual fue señalado por Marx como fuente de alienación<sup>(67)</sup>.

Durkheim, en 1893, en su tesis doctoral señala que la división del trabajo tiene la posibilidad de fortalecer la solidaridad social en la medida en que no se instale la anomia<sup>(68)</sup>. En el siglo siguiente, y muy distante del pensamiento de Durkheim, Arendt sostiene que la naturalización que realiza la teoría general de la administración de la división del trabajo y de los modos de dirección no es más que una acción ideológica<sup>(66)</sup>.

Max Weber –incorporado por Parsons en la década de 1940 a la teoría general de la administración– entendía por racionalidad

un modelo de conocimiento y por racionalización la ampliación de ese modelo de conocimiento a distintos ámbitos sociales en tanto acción racional con respecto a fines<sup>(10,69)</sup>. Para Marcuse, la racionalidad impone una ideología a través de la ciencia y la técnica, en tanto oculta lo político, ya no solo a través de la tecnología, sino con “una fuerte presión a la adaptación”, por lo tanto, no hay posibilidades de emancipación sin una revolución previa de la ciencia y de la técnica, dada la progresiva cientifización de la técnica que naturaliza la evolución del sistema social como cuasi determinado por el progreso técnico-científico, lo cual conforma la ciencia y la técnica como una racionalización, constituyéndose en tecnocracias en manos de administradores<sup>(69,70)</sup>.

La disparidad en el desarrollo de los distintos ámbitos de la vida se hace visible sobre todo cuando se compara el nivel institucionalizado de hecho con el nivel posible de desarrollo técnico y social: la desproporción entre los modernísimos aparatos de producción y de defensa y el estancamiento en la organización de los sistemas de intercambio, sanidad y educación es un conocido ejemplo tanto de la disparidad en los distintos ámbitos de la vida como de la contradicción entre la planificación y regulación racionales de la política fiscal y financiera y la evolución salvaje de ciudades y regiones.<sup>(69)</sup>

Sin dejar de reconocer que ideología, en tanto concepto, es considerado “el más escurridizo en todas las ciencias sociales”<sup>(71)</sup>, consideramos necesario recuperar de Therborn, las tres formas en que las ideologías interpelan al individuo en la reproducción social: les dice qué es lo que existe, quiénes son ellos, cómo es el mundo y la relación entre el mundo y ellos; les dice qué es posible y con ello define aspiraciones y autoconfianza; y, finalmente, les dice qué es justo y qué es injusto, lo bueno y lo malo, la ética del trabajo y los componentes centrales de la vida cotidiana<sup>(72)</sup>. La teoría general de la administración juega un rol muy importante en esas

tres formas de acción ideológicas, a través de los procesos de socialización y reproducción social que moldean conductas para “un papel y un orden” determinado, en tanto expresión de procesos económico-políticos e ideológico-culturales que definen lo posible, lo justo y lo bueno; en la esfera social, del trabajo y de la vida cotidiana<sup>(72)</sup>.

Para Gantman, en la evolución del pensamiento administrativo sobre la dirección, se pueden identificar tres etapas ideológicas que se corresponden con fases diferenciadas del capitalismo: la coercitiva, que va hasta fines del siglo XIX, basada en elementos disciplinarios; la racional, expresada por el taylorismo y centrada en miradas ingenieriles; y la del control normativo iniciada en la década de 1930 y que continúa hasta hoy, basada en la propuesta de relaciones humanas y en la que se busca la colaboración espontánea de los trabajadores mediante técnicas como calidad y cultura<sup>(38)</sup>. Este último momento coincide con propuestas organizativas que resaltan el trabajo en equipos, en el marco de una cultura en la que el consumo es exacerbado por normas grupales. Todo ello expresa un darwinismo social que la teoría general de la administración<sup>(38)</sup> nunca abandonó, y que lleva a algunos autores a postular la tiranía de la ideología de equipos, dado que hay una mecanización de las relaciones, que definen cómo debe ser el trabajo, cómo deben ser los equipos, cómo deben comportarse sus integrantes y cómo debe ser su desempeño organizacional. Esas tecnologías son parte del *know how* que se transfiere desde los países centrales y se aceptan, no solo de manera acrítica, sino como expresión de evolución organizacional<sup>(73)</sup>.

Vivimos en tiempos dominados por lógicas de mercado que sostienen el ocaso de las ideologías y la idea de nación, en los que el éxito se asocia a la rentabilidad financiera, mientras el trabajo pierde la centralidad social de otros tiempos, a tal punto que se llega a plantear su fin<sup>(74)</sup>. Las grandes corporaciones transnacionales se vuelven generadoras de valores e identidades que se desterritorializan y afectan a los Estados-nación y sus culturas. Son esas mismas corporaciones las

que, desde la década de 1950, condicionan los procesos decisivos de los Estados, a la vez que pretenden mantenerse autónomas frente a ellos y a la sociedad civil, lo cual demuestra que consideran a los propietarios de la corporación como los únicos sujetos de derechos<sup>(75)</sup>. Las consecuencias de esa lógica economicista se intentan atenuar bajo la pomposa frase de *responsabilidad social empresarial*<sup>(76)</sup>.

En Malasia, las visitas de los académicos de los MBA fueron consideradas por sus habitantes como equivalentes “a la de los misioneros religiosos y a los mercenarios militares de épocas anteriores”<sup>(19)</sup>. En 1941, Burnham, profesor de filosofía de la New York University, anunció el fin tanto del capitalismo como del socialismo y su reemplazo por el gerencialismo (*managerialism*)<sup>(2,74)</sup>. Los *chief executive officer* (CEO), egresados de los MBA, representan los nuevos conquistadores. Su apogeo actual en cargos políticos guarda relación –al menos parcial– con la afirmación de Burnham. Creemos que si no se problematiza la relevancia de lo público para construir sociedades basadas en derechos, los CEO terminarán la tarea privatizadora indicada por Drucker en la década de 1980<sup>(78)</sup>.

El proyecto neoliberal, en tanto ideología dominante, necesita desacreditar lo público, lo cual se evidencia hasta en los componentes más sutiles, por ejemplo, en la definición de “burocracia” en el Diccionario de la Real Academia Española<sup>(79)</sup>:

- Organización regulada por normas que establecen un orden racional para distinguir y gestionar los asuntos que le son propios.
- Conjunto de servidores públicos.
- Influencia excesiva de los funcionarios en los asuntos públicos.
- Administración ineficiente del papeleo, la rigidez y las formalidades superfluas.

¿Por qué se destacan solo los aspectos negativos con relación al empleo público, liberando de tal condición a las empresas privadas? ¿O será que la Real Academia no ha leído la bibliografía de la teoría general de la

administración, en la que surgen ejemplos de empresas privadas a las que perfectamente les cabría tal definición? Hay en todo ello una construcción ideológica que tiende a asociar irremediamente al Estado y a lo público con la expresión burocracia, como rasgo peyorativo. En las instituciones privadas y en los organismos internacionales también hay problemas de eficiencia y corrupción como los que se observan en las organizaciones públicas. Pero mientras en lo privado y en los organismos internacionales “se ocultan”, en las organizaciones públicas sirven para que se las utilice como ejemplos negativos de lo público y de lo político. Los trabajadores de las instituciones públicas tienden a idealizar el funcionamiento de las organizaciones privadas, desconociendo la afirmación de Peters de que no existen empresas excelentes<sup>(80)</sup>. Empresa y Estado solo tienen en común la primera letra, gobernar es mucho más complejo que dirigir una empresa.

Mientras la teoría general de la administración se presenta como aséptica, no contaminada por la ideología, sin conflictos y preocupada por el progreso de la ciencia y la sociedad, encontramos afirmaciones como la de Pettigrew, quien considera al ejecutivo más como un ser político, que como un administrador<sup>(81)</sup>; o la de Tragtemberg para quien la teoría general de la administración es una clara expresión ideológica: a la vez que califica el campo de los estudios de la administración como alienado, entiende a las distintas escuelas como “una sofisticación de las formas de manipulación del control social”<sup>(75)</sup>.

La teoría general de la administración es ideológica, en la medida en que contiene en sí la ambigüedad básica del proceso ideológico, que consiste, por un lado, en vincular la determinación social real como técnica (del trabajo industrial, administrativo, comercial) por mediación del trabajo y, por otro, en apartarse de la determinación social real componiendo un universo sistemático, organizado, que refleja de forma distorsionada lo real, en tanto ideología<sup>(82)</sup>; proceso en el que produce conocimientos para quienes gerencian, los cuales –en general– naturalizan la división

del trabajo, las relaciones de dominación y legitiman las lógicas del mercado. El mito racionalista y la ideología subyacente en la teoría general de la administración han hegemonizado el pensamiento organizativo, lo cual no significa que no existan propuestas subalternas que la desafíen, o intenten hacerlo como la teoría de la organización, a partir de la década de 1980, en lo que De la Garza Toledo denomina la cuarta etapa de su institucionalización<sup>(83)</sup>, o distintas miradas de las organizaciones ya sea desde la sociología del trabajo o desde la sociología de las profesiones.

El orden establecido por la teoría general de la administración no constituye un problema, no es parte de la agenda de discusión de la sociedad. Se trata de una teoría pensada y desarrollada desde los países centrales, que deja su impronta colonial, lo cual sí es un problema, ya que las formas organizativas de las instituciones tienen injerencia en los procesos de socialización de las personas y, por ende, en la “construcción social de la realidad”<sup>(84)</sup>. Hoy asistimos a una realidad dominada por una concepción de lo individual y de lo privado, producto de un desplazamiento de la vida pública a la vida privada señalada por diferentes autores, desde la segunda mitad del siglo XX, en distintos momentos y contextos históricos<sup>(52,66,70,85,86)</sup>. En palabras de Sartre<sup>(44)</sup>, ese proyecto se propone mantener la numerosidad social en situación de serie, evitando su organización y, consecuentemente, su institucionalización. Según Varela:

Sartre en *Crítica de la razón dialéctica* aporta el concebir a la institución desde una perspectiva dialéctica, que supera la idea de su origen a partir de la ley o la norma, para reconocerle el *status* de hecho social producto del juego de fuerzas sociales e históricas. Su trabajo establece el proceso que sigue lo colectivo: con su primer momento de serie, hasta el estadio final de institución, y los estadios intermedios que implican la fusión de la serie en grupo, de grupo en organización, y de este en institución.

La serie es solo una expresión cuantitativa en un lugar y tiempo, producto de la numerosidad social, sin conciencia de los participantes de constituir una unidad y por lo tanto carentes de relación social entre ellos. Están juntos, pero están solos. Lo subjetivo se limita a lo individual, pertenece a un lugar, pero es lo inerte lo que brinda un contenido ontológico inexistente. O, dicho en otros términos, el vínculo social que mantiene con los otros se encuentra mediatizado por el vínculo con la materialidad del lugar (lo óntico). De las características de la serie deviene su impotencia para transformar la realidad. Se es objeto de lo otro y por lo tanto se ubican en el terreno de lo práctico inerte. El individuo se integra en la dimensión de su subjetividad, pero en la serie es cosa. El concepto sartreano de serie se explica por: ausencia de conciencia común, enajenación de la causa convocante (propiedad privada de los medios de producción), reducción a la condición instrumental y subhumana de fuerza material de trabajo.<sup>(87)</sup>

En la propuesta de Sartre, Varela encuentra una dialéctica humanizada con propósitos civilizatorios que se contraponen a la barbarie de las subjetividades neoliberales que no son nada más que la serie reproducida por el capital<sup>(87)</sup>, y en la que se traslada la satisfacción desde el trabajo al consumo<sup>(38)</sup> y se construyen subjetividades autocentradas cuyas vidas se reducen a *selfies*, alejadas de cualquier proyecto colectivo, de allí la preocupación por el impacto en las organizaciones públicas y en la construcción de “lo público”<sup>(52)</sup>. Como bien señala Sennett: “el narcisismo es la ética protestante de los tiempos modernos”<sup>(85)</sup>.

Las formas organizativas y de dirección de las organizaciones llevadas adelante por la teoría general de la administración tienen mucho que ver con el proyecto cultural-ideológico que se reforzó a mediados de la década de 1970 y principios de la siguiente con el *management*. La teoría general de la administración acompañó de manera

permanente esas transformaciones. Su origen estuvo ligado al capital, nació en el mercado y creció con el mercado, de allí que la producción de conocimientos que impulsó siempre estuvo destinada a perfeccionar la gerencia al servicio del capital a través del incremento de la producción.

## A MANERA DE CIERRE

Los distintos apartados de este texto tienen un sentido reflexivo y no prescriptivo. ¿Qué propósito nos condujo hasta aquí? Discutir la necesidad de otras formas organizativas y una nueva institucionalidad de lo público. Sostenemos que se deben generar condiciones para forjar un cambio cultural desde otra matriz epistemológica, con raíces en el “sur”, capaz de nutrir otras formas de trabajo en esas organizaciones<sup>(86,87,88)</sup>. Ello exige un amplio compromiso de los trabajadores, además del ejercicio del control ciudadano sobre las organizaciones, el trabajo y los trabajadores. El Estado debe brindar servicios de alta calidad que aseguren derechos sociales, de no ser así se limita a ser solo fuente de empleo y, entonces, habilita las propuestas de privatización.

Lo individual y lo colectivo hacen al corazón de la sociología y marcan una oposición que comparten otros conceptos como individuo/sociedad e individualismo/holismo, sin que guarden por ello una relación de deducción<sup>(91)</sup>. Lo dominante en las ideas de administración, gerencia y gestión son concepciones individuales y no colectivas. ¿Por qué no pensar o, mejor dicho, recuperar en términos de colectivos, las formas de dirección? La autogestión, la cogestión y la gestión participativa se encuentran en distintos momentos históricos y en distintas sociedades, con ricas experiencias en América Latina<sup>(92,93)</sup>. Para Mujica la esperanza de una sociedad mejor está en las formas autogestionarias<sup>(94)</sup>. En Argentina, en las últimas décadas, el movimiento de fábricas recuperadas desarrolló con diferente suerte, y no sin problemas, la implementación de formas

autogestivas<sup>(95,96)</sup>. En el campo de la salud, en América del Sur, podemos identificar las propuestas de Campos con el *Método Paideia*<sup>(29)</sup>. Todas esas experiencias, al tratarse de propuestas subalternas, no siempre consiguen sostenerse en el tiempo, lo cual no significa desconocer su importancia en el sentido de apuestas que buscan nuevas formas organizativas y de gestión ante los modelos hegemónicos de la teoría general de la administración.

Es necesario abandonar la huella que marca la teoría general de la administración, para buscar otros caminos que nos lleven a nuevas experiencias de gestión y de organización en lo público, y que puedan ser inscriptas como nuevas formas de institucionalidad. Esto constituye una apuesta necesaria en sociedades marcadas por las desigualdades, en las que las instituciones

públicas y sus formas organizativas deben estar al servicio de las personas, y así conseguir el apoyo de la población para enfrentar las propuestas privatizadoras. Lo anterior no se construye solo con la proclama, exige una deconstrucción epistemológica de cada uno de nosotros y de los colectivos para construir otra semiótica. Por todo ello, sería bueno que nos “dejemos de copiar” y avancemos hacia “un modelo de sustitución de importación de ideas”<sup>(97)</sup> que dé lugar a otra institucionalidad pública, en clara correspondencia con los problemas nacionales y las necesidades de los conjuntos sociales, alejada de la lógica de mercado, y por fuera de las presiones de cualquier tipo de corporación. Resulta imperioso implementar otras formas organizativas y de gestión más allá de la teoría general de la administración. Ese deseo interpela nuestras epistemes y nuestras subjetividades.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco los comentarios y sugerencias de los revisores del artículo, y a los estudiantes de los distintos cursos de gestión, quienes han enriquecido, con sus experiencias, el debate de estas ideas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bourdieu P. Razones prácticas: Sobre la teoría de la acción. Barcelona: Anagrama; 2007.
2. Chiavenato I. Introducción a la teoría general de la administración. 7a ed. México DF: McGraw-Hill; 2007.
3. Descartes R. Discurso del método: estudio preliminar. Madrid: Tecnos; 2003.
4. Smith A. La riqueza de las naciones. Madrid: Alianza Editorial; 2011.
5. Descartes R. Discurso del método. Madrid: Espasa Calpe; 2010.
6. Taylor F, Fayol H. Principios de la administración científica: Administración industrial y general. Bogotá: Edigrama; 2003.
7. Kliksberg B. El pensamiento organizativo. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma; 1995.
8. Diez Rodríguez F. Homo Faber: Historia intelectual del trabajo 1675-1945. Madrid: Siglo XXI Editores; 2014.
9. Tragtenberg M. A teoria geral da administração é uma ideologia? Revista de Administração de Empresas. 1971;11(4):7-21.
10. Weber M. Economía y Sociedad. México DF: Fondo de Cultura Económica; 1992.
11. Oszlak O. Quemar las naves (o como lograr reformas estatales irreversibles). Revista Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental. 1999;6(14):1-27.
12. Motta P. La ciencia y el arte de ser dirigente. Bogotá: Ediciones Uniandes; 1993.
13. Gómez de Silva G. Breve diccionario etimológico de la lengua española. México DF: Fondo de Cultura Económica; 1985.
14. Drucker PF. La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. 6a ed. Buenos Aires: El Ateneo; 1995.



15. Mintzberg H. La naturaleza del trabajo directivo. Barcelona: Ariel; 1983.
16. Geli A. Qué es Administración. Buenos Aires: Machi Grupo Editor; 1997.
17. Drucker PF. Gerencia. Buenos Aires: El Ateneo; 1995.
18. Bourdieu P. Lección sobre la lección. Barcelona: Anagrama; 2002.
19. Mintzberg H. Directivos, no MBA's: Una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial. Barcelona: Ediciones DEUSTO Planeta; 2004.
20. Sennett R. El artesano. Barcelona: Anagrama; 2010.
21. Sennett R. Juntos: Rituales, placeres y política de cooperación. Barcelona: Anagrama; 2012.
22. Senge P. Learning organization [Video]. São Paulo: HSM GROUP; 2011 [citado 10 ene 2016]. Disponible en: <https://goo.gl/5p8mSi>.
23. Senge P. La quinta disciplina. Buenos Aires: Granica; 2003.
24. Ackoff RL. Cápsulas de Ackoff: Administración en pequeñas dosis. México DF: Limusa; 1997.
25. Bourdieu P, Wacquant I. Una invitación a la sociología reflexiva. Buenos Aires: Siglo XXI Editores; 2009.
26. Livingston J. El mito del administrador bien preparado. En: El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México DF: Prentice Hall; 1993. p. 912-925.
27. Oszlak O. Teoría de la burocracia estatal. Buenos Aires: Paidós; 1984.
28. Campos G. Gestión en Salud. Buenos Aires: Lugar Editorial; 2001.
29. Campos G. Método Paideia: Análisis y co-gestión de colectivos. Buenos Aires: Lugar Editorial; 2009.
30. Merhy E. Salud: cartografía del trabajo vivo. Buenos Aires: Lugar Editorial; 2006.
31. Alan Soria G. La formación de los funcionarios: leve progreso para una demanda creciente. La Nación. 28 ene 2017.
32. Matus C. Teoría del juego social. Buenos Aires: Ediciones de la UNLa; 2007.
33. Echeverría R. Ontología del lenguaje. Buenos Aires: Granica; 2005.
34. Bertalanffy L. Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones. México: Fondo de Cultura Económica; 1995.
35. Simon H. El comportamiento administrativo estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa. Buenos Aires: Aguilar; 1978.
36. Grimal P. Diccionario de mitología griega y romana. Buenos Aires: Paidós; 2014.
37. Laclau E. La deriva populista y la centroizquierda latinoamericana. Nueva Sociedad. 2006;(205):56-61.
38. Gantman E. Reflexiones sobre la evolución de las ideologías gerenciales desde el siglo XIX hasta el presente. *Energeia*. 2009;V(1):96-115.
39. Levinas E. Totalidad e infinito: Ensayo sobre la exterioridad. Salamanca: Sígueme; 1987.
40. Szurmuk M, Mckee Irwin R. Diccionario de estudios culturales latinoamericanos. México DF: Siglo XXI Editores, Instituto Mora; 2010.
41. Sartre J. El ser y la nada. Buenos Aires: Losada; 2004.
42. Feinmann J. La filosofía y el barro de la historia. Buenos Aires: Planeta; 2008.
43. Vasallo S. Sartre: una introducción. Buenos Aires: Editorial Quadrata; 2010.
44. Sartre J. Crítica de la razón dialéctica. Buenos Aires: Losada; 1963.
45. Ferrater Mora J. Diccionario de Filosofía. Barcelona: Ariel Filosofía; 1994.
46. Freud S. ¿Pueden los legos ejercer el psicoanálisis? Buenos Aires: Amorrortu Editores; 1925.
47. Freud S. Análisis terminable e interminable. Vol III. Madrid: Biblioteca Nueva; 1981.
48. Lacan J. Seminario XVII - El reverso del psicoanálisis. Buenos Aires: Paidós; 2013.
49. Clavreul J. El orden médico. Barcelona: Argot; 1983.
50. Onocko R. A gestão espaço de intervenção, análise e especificidades técnicas. En: Saúde Paidéia. São Paulo: Hucitec; 2003.
51. Heidegger M. Ser y tiempo. México DF: Fondo de Cultura Económica; 2006.

52. Alemán J. Horizontes neoliberales en la subjetividad. Olivos: Grama Ediciones; 2016.
53. Matus C. El líder sin Estado Mayor: la oficina del gobernante. La Paz: Fondo Editorial Altadir; 1997.
54. Spinelli H. El proyecto político y las capacidades de gobierno. *Salud Colectiva*. 2012;8(2): 107-130.
55. Testa M. Pensar en Salud. Buenos Aires: Lugar Editorial; 1993. (Colección Salud Colectiva).
56. Matus C. Política, planificación y gobierno. Caracas: Fondo Editorial Altadir; 1992.
57. Mintzberg H. El trabajo del directivo: Folclore y realidad. En: *Harvard Business Review* Liderazgo. Buenos Aires: Deusto; 2004.
58. Huizinga J. *Homo ludens*. Buenos Aires: Alianza Editorial; 1968.
59. Panzeri D. Fútbol, dinámica de lo impensado. Buenos Aires: Pasco; 2000.
60. Premios FIFA The Best. Diego Maradona, divertido: su broma con Eva Longoria y el pequeño furcio que cometió en inglés. *La Nación*. 9 ene 2017.
61. Entrevista a Lic. Sebastián Bertucelli. *Salud y Población*. 2000;2:38-45.
62. Lourau R. Libertad de movimientos: Una introducción al análisis institucional. Buenos Aires: EUDEBA; 2001.
63. Latour B. Reensamblar lo social: Una introducción a la teoría del actor-red. Buenos Aires: Manantial; 2008.
64. Spinelli H. Las dimensiones del campo de la salud en Argentina. *Salud Colectiva*. 2010;6(3):275-293.
65. Matus C. Adiós, señor presidente. Buenos Aires: Ediciones de la UNLa; 2007.
66. Arendt H. La condición humana. Buenos Aires: Paidós; 2003.
67. Marx C. *El Capital*. Tomo 1, Vol 1. México: Fondo de Cultura Económica; 1946.
68. Giddens A. *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial; 2012.
69. Habermas J. Ciencia y técnica como "ideología". Madrid: Tecnos; 1986.
70. Marcuse H. *El hombre unidimensional*. México DF: Planeta; 1992.
71. Payne M. *Diccionario de teoría crítica y estudios culturales*. Buenos Aires: Paidós; 2006.
72. Therborn G. ¿Como domina la clase dominante? Aparatos de Estado y poder estatal en el feudalismo, el capitalismo y el socialismo. México DF: Siglo XXI Editores; 1979.
73. Sinclair A. The tyranny of a team ideology. *Organization Studies*. 1992;13:611-626.
74. Rifkin J. *El fin del trabajo: nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. Barcelona: Paidós; 2010.
75. Tragtenberg M. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Cortez Editora; 1989.
76. Kliksberg B. *Ética para empresarios: Por qué las empresas y los países ganan con la responsabilidad social empresarial*. Buenos Aires: Ediciones Ética y Economía; 2013.
77. Burnham J. *The managerial revolution: What is Happening in the World*. New York: Day Company; 1941.
78. Crainer S. *Os revolucionários da administração*. São Paulo: Negócio Editora; 1999.
79. Real Academia Española. *Burocracia*. En: *Diccionario de la Lengua Española* [Internet]. Madrid: Real Academia Española; 2017 [citado 2 jun 2017]. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=6Jix9ml>
80. Peters T. *Thriving on chaos*. London: Pan Books; 1987.
81. Pettigrew A. *The politics of organizational decision-making*. London: Tavistock; 1973.
82. Tragtenberg M. *Ideología e burocracia*. São Paulo: Atica; 1974.
83. De la Garza Toledo E. *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. México DF: Fondo de Cultura Económica; 2003.
84. Berger P, Luckmann T. *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu Editores; 1993.
85. Sennett R. *El declive del hombre público*. Barcelona: Anagrama; 2011.
86. Bleichmar S. *No me hubiera gustado morir en los 90*. Buenos Aires: Taurus; 2006.

87. Varela C. La institución en la dialéctica de Sartre [Internet]. Université de Paris VIII; 2009. Disponible en: <https://goo.gl/4NtqHH>.
88. Santos B. Una epistemología del sur. Buenos Aires: Siglo XXI Editores, CLACSO; 2013.
89. Varsavsky O. Ciencia, política y cientificismo. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina; 1974.
90. Dussel E. Filosofías del sur: descolonización y transmodernidad. México DF: Akal; 2015.
91. Corcuff P. Las nuevas sociologías: Principales corrientes y debates, 1980-2010. Buenos Aires: Siglo XXI Editores; 2013.
92. Arvon H. La autogestión. México DF: Fondo de Cultura Económica; 1980.
93. Iturraspe F. Participación, cogestión y autogestión en América Latina. Caracas: Nueva Sociedad; 1986.
94. Danza A, Tulbovitz E. Una oveja negra al poder: Confesiones e intimidades de Pepe Mujica. Buenos Aires: Sudamericana; 2015.
95. Rebón J. ¿Empresas de trabajadores? Argumentos: Revista de Crítica Social. 2004;4:1-6.
96. Rebón J. Trabajando sin patrón: Las empresas recuperadas y la producción. Buenos Aires: Instituto de Investigaciones Gino Germani. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires; 2005.
97. Jaramillo A. La descolonización cultural: Un modelo de sustitución de importación de ideas. Remedios de Escalada: Ediciones de la UNLa; 2014.

**FORMA DE CITAR**

Spinelli H. Gestión: prácticas, mitos e ideologías. Salud Colectiva. 2017;13(4):577-597. doi: 10.18294/sc.2017.1283

Recibido: 9 de enero de 2017 | Versión final: 5 de mayo de 2017 | Aprobado: 17 de junio de 2017



Este obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional. Reconocimiento — Permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra. A cambio, se debe reconocer y citar al autor original. No Comercial — Esta obra no puede ser utilizada con finalidades comerciales, a menos que se obtenga el permiso.

<http://dx.doi.org/10.18294/sc.2017.1283>