

Aproximación a las modas administrativas desde algunos conceptos sociológicos. El caso de la reingeniería

AN APPROACH TO ADMINISTRATIVE FADS FROM THE STANDPOINT OF CERTAIN SOCIOLOGICAL CONCEPTS: THE CASE OF REENGINEERING

ABSTRACT: Administrative fads, as contemporary theoretical developments of administration, have been characterized by being temporary and responding to the needs of the market economy, which seeks solutions in administration in order to resolve the crises in which they have been immersed in recent years.

This article sets out to analyze reengineering, as one of the most representative developments of the phenomenon of administrative fads, understanding the context in which it arose, its main characteristics and the reasons for their particular names. The aim is to analyze them in the light of certain proposals that have originated in other disciplines such as 'Blackmail of the Enlightenment' and its Critical Ontology in the subject-organization interrelationship.

These developments have moved away from contributions from other branches of knowledge such as psychology, sociology, anthropology or political science, among others, in the framework of a recognition of the complexity of organizations, and thereby vindicate the central role that the human being must occupy in organizations, and which has made it difficult for the management of organizations to serve as the backbone for growth and socioeconomic development.

KEYWORDS: Administrative fads, human being, organization.

APPROCHE DES MODES ADMINISTRATIVES À PARTIR DE CERTAINS CONCEPTS SOCIOLOGIQUES. LE CAS DE LA REINGÉNIÉRIE

RÉSUMÉ : Les modes administratifs, développements théoriques contemporains de l'Administration, ont un caractère conjoncturel et répondent aux besoins de l'économie de marché, qui recherche, d'une certaine manière, dans l'Administration des solutions pour sortir des crises dans lesquelles elle se trouve depuis les dernières années.

L'article effectue une analyse de la Réingénierie, en tant que l'un des développements les plus représentatifs du phénomène des modes administratifs, précisant le contexte de son surgissement, ses principales caractéristiques et la raison pour laquelle elle porte le nom de Réingénierie, pour pouvoir les analyser à l'aide de certaines approches provenant d'autres disciplines, telle que 'Chantage à la Illustration', l'Ontologie Critique d'elle-même et l'interrelation organisation-sujet.

Ces idées développées se sont éloignées des apports d'autres branches de la connaissance comme la Psychologie, la Sociologie, l'Anthropologie ou les Sciences Politiques, entre autres, dans le cadre d'une reconnaissance de la complexité propre aux organisations, pour revendiquer ainsi le rôle central que doit occuper l'Être Humain dans les organisations, alors qu'il existait une opposition manifestement visible à ce que la Gestion des Organisations serve d'axe de croissance et de développement socio-économique.

MOTS-CLEFS : modes administratifs, être humain, organisation.

APROXIMAÇÃO ÀS MODAS ADMINISTRATIVAS A PARTIR DE ALGUNS CONCEITOS SOCIOLÓGICOS. O CASO DA RE-ENGENHARIA.

RESUMO: As modas administrativas, como desenvolvimentos teóricos contemporâneos da Administração, têm se caracterizado por serem conjunturais e responder às necessidades da economia de mercado, que busca de alguma maneira, na Administração, soluções para sair das crises nas quais se viu submersa nos últimos anos.

O artigo propõe uma análise da Re-engenharia, como um dos desenvolvimentos mais representativos do fenômeno das modas administrativas, compreendendo seu contexto de surgimento, suas principais características e o porquê da denominação dada, para poder analisá-las à luz de algumas propostas provenientes de outras disciplinas a "Chantagem à Ilustração", a Ontologia Crítica de si mesmo e a inter-relação organização-sujeito.

Estes desenvolvimentos têm se afastado das contribuições que se dão a partir de outros ramos do conhecimento como a Psicologia, a Sociologia, a Antropologia ou as Ciências Políticas, entre outras, no marco de um reconhecimento da complexidade própria das organizações, e assim reivindicar o papel central que deve ocupar o Ser Humano nas organizações, e que têm impedido que a Gestão de Organizações sirva como um eixo de crescimento e desenvolvimento socioeconômico.

PALAVRAS CHAVE: modas administrativas, ser humano, organização.

CLASIFICACIÓN JEL: J21 L20 M10.

RECIBIDO: octubre de 2010 APROBADO: mayo de 2011

CORRESPONDENCIA: Calle 135 No. 58A - 47 Ed. 4 Apto. 401 Bogotá, Colombia.

CITACIÓN: Mariño-Arévalo, A. & Rodríguez-Romero, C. (2011). Aproximación a las modas administrativas desde algunos conceptos sociológicos. El caso de la reingeniería. *INNOVAR*, 21(41), 77-90.

Andrés Mariño-Arévalo

Magister en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Investigador Grupo Griego. Docente de cátedra de la Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.
Correo electrónico: aamarino@unal.edu.co

Carlos Alberto Rodríguez-Romero

Ph.D. Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France; MSc Administración, Universidad Nacional de Colombia; M.Sc Sciences de Gestion, École Supérieure des Affaires, Université Grenoble II. Director Grupo Griego. Profesor asociado, Universidad Nacional de Colombia.
Correo electrónico: carodriguezro@unal.edu.co

RESUMEN: Las modas administrativas, como desarrollos teóricos contemporáneos de la administración, se han caracterizado por ser coyunturales, y responder a las necesidades de la economía de mercado, que busca de alguna manera, en la administración, soluciones para salir de las crisis en las cuales se ha visto inmersa en los últimos años.

El artículo plantea un análisis a la reingeniería como uno de los desarrollos más representativos del fenómeno de las modas administrativas, comprendiendo su contexto de surgimiento, sus principales características y el porqué de la denominación dada, para poder analizarlos a la luz de algunos planteamientos provenientes de otras disciplinas como el 'chantaje a la ilustración', la ontología crítica de sí mismo y la interrelación organización – sujeto.

Estos desarrollos se han alejado de los aportes que se dan desde otras ramas del conocimiento, como la psicología, la sociología, la antropología o las ciencias políticas, entre otras, en el marco de un reconocimiento de la complejidad propia de las organizaciones y, así, reivindicar el papel central que debe ocupar el ser humano en las organizaciones, y que ha impedido que la gestión de organizaciones sirva como un eje de crecimiento y desarrollo socioeconómico.

PALABRAS CLAVE: modas administrativas, ser humano, organización.

Introducción

No solo en administración, sino en toda disciplina, los análisis fraccionados, aislados y alejados de la integración disciplinar suelen traer como consecuencia una visión mutilante y reduccionista de la realidad. Es necesario que como administradores, se tenga siempre claro que el objeto de estudio: la organización, no es de su uso exclusivo. Por el contrario, son diversas las disciplinas y ciencias que la abordan, bien sea como su objeto de estudio o desde una perspectiva diferente, pudiendo observar análisis de diversos tipos de organizaciones en entornos diferentes al de las organizaciones económico-empresariales.

A pesar de que la organización se estudia, teoriza y analiza desde perspectivas sociológicas, antropológicas, psicológicas, económicas y administrativas, entre otras, suelen ser estudios que se originan de manera aislada unos de

otros, y por tanto de manera desestructurada, impidiendo un análisis conjunto que permita aprovechar las sinergias que un proceso de integración interdisciplinar de este tipo podría generar en la generación de conocimiento en torno a la organización.

Este artículo pretende hacer un análisis que permita observar cómo, desde una perspectiva de la sociología, se pueden generar brechas frente a los desarrollos teóricos conocidos como modas administrativas. Se selecciona la sociología, pues esta se enfoca en el estudio de las relaciones dentro de la organización en términos de interacción social, y además el campo de estudio de la sociología no le es propio y exclusivo, pues otras disciplinas se interesan por los mismos fenómenos, con diferentes perspectivas (Bourdieu, 2000; Voyé, 1998).

La sociología y la administración ofrecen perspectivas que, si bien son diferentes, pueden ofrecer relaciones de complementariedad que nutran los análisis. Pero, ¿se genera este complemento desde los constructos teóricos de la administración?, ¿o es la sociología un tema vedado –o ignorado– hasta el momento para la administración, y cómo se refleja esto en las denominadas modas administrativas?

Este artículo iniciará con un contexto socioeconómico de surgimiento de las modas administrativas y una caracterización de estas, en particular la de la reingeniería. Posteriormente se hará un análisis a la luz de algunos conceptos de la sociología, como el chantaje a la ilustración, la ontología crítica de sí mismo y el papel del ser humano en estos desarrollos.

El esquema presentado a continuación contiene la metodología utilizada en la presente investigación (ver figura 1).

Contexto socioeconómico de surgimiento

La época de oro del capitalismo en plena guerra fría dio al mundo una de las etapas de mayor crecimiento a nivel

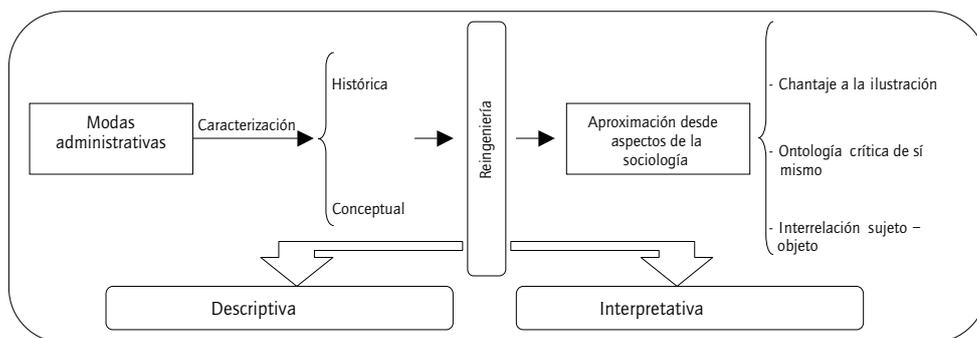
económico. La disputa ideológica entre comunismo y capitalismo trajo consigo un efecto común a todos los países, independientemente de su inclinación política: el rápido crecimiento industrial. Así, las rápidas tasas de crecimiento y el *boom* de la industrialización generaron fenómenos a nivel social que no habían sido vividos hasta el momento por ninguna generación. El nivel de vida se elevó permitiendo acceder a bienes que antes eran exclusivos para las personas más adineradas, sumado esto a la desaparición casi total de los niveles de desempleo, tal como lo expresa Hobsbawm (2003).

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

El proceso de industrialización había generado una dependencia generalizada de los medios de transporte y de las industrias por el petróleo. En 1973, la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) decidió aumentar los precios del petróleo conjugándolo con una reducción de la producción, como parte de una estrategia política de presión internacional a aquellos países que habían optado por apoyar a Israel. Ante esto sobrevino un proceso inflacionario, con el consabido cierre de industrias y aumento de precios al consumidor en los siguientes años, como se puede observar en la tabla 1. Todo lo anterior, acompañado del traslado de un porcentaje de la industria de los países del primer mundo hacia países del tercer mundo, en búsqueda de condiciones laborales más favorables.

De acuerdo con Hobsbawm (2003), hacia 1980, una vez pasada la crisis de 1973, llegaron al poder, en varios países, gobiernos comprometidos con el *laissez-faire*, al tiempo que hicieron su aparición la miseria, el desempleo, la

FIGURA 1. Metodología de la investigación.



Fuente: Mariño (2010).



TABLA 1. OCDE: PIB, inflación y desempleo (tasas anuales).

	1962-72	1973	1974	1975	1976	1977-79	1980	1981	1982
PIB	5,0%	6,1%	0,7%	-0,5%	5,3%	3,6%	1,3%	1,2%	-0,5%
Precios al consumidor	3,7%	7,8%	13,4%	11,3%	8,6%	8,9%	12,9%	10,6%	8,0%
Desempleo	3,0%	3,2%	3,5%	5,2%	5,3%	5,2%	5,8%	6,8%	8,5%

Fuente: OCDE. *Main Economics Indicators* (citado en Vidal, 1984, p. 6).

estanflación y, en general, la inestabilidad, siendo el carácter estructural del desempleo lo más preocupante de esta época, con lo cual el empleo jamás volvería a ser el mismo; ahora "el mundo del trabajo deja de ser un pasaporte para la integración social. Sus profundas mutaciones quiebran un vínculo entre progreso económico y progreso social" (Batista y Martins, 2006, p. 100), generando así las condiciones para que, a finales de la década de los ochenta y comienzos de los noventa, se dé una ola de desregulaciones en pro del fortalecimiento de una "aldea global" que rijan los destinos comerciales (Stiglitz, 2003).

Ante este panorama, se hizo necesario que las organizaciones fuesen flexibles y capaces de adaptarse a las mutaciones del entorno en el menor tiempo posible, pues los mercados comenzarían a eliminar cualquier viso de certidumbre en ellos, ya que, desde la lógica del "pensamiento globalizador", cualquier elemento de certidumbre no es

más que un elemento que distorsionará el mercado. Es en ese contexto social, político y económico en donde surgen algunas de las llamadas *modas administrativas*.

Modas administrativas: características y particularidades

Si bien no hacen parte conjunta de una "escuela de pensamiento", sí se pueden enmarcar ciertos desarrollos metodológicos dentro de esta categoría de modas administrativas, al presentar ciertas características y similitudes entre sí. Las modas administrativas se han presentado como un fenómeno prolongado y que se ha extendido a lo largo de un gran período de existencia de la hasta ahora reciente teoría administrativa.

La inexistencia de dicha "escuela", dificulta su abordaje analítico, pues de acuerdo con Marín (2005, p. 47), estas

no alcanzan el estatus de una teoría sólida, pues "podría decirse que la mayor consistencia epistemológica de la administración radica en aquel saber que ampara una noción más estructural, rigurosa y racional en el ámbito del conocimiento formal y significativo", condiciones que, tal como se podrá esbozar más adelante, no cumplen (al menos parcialmente) las modas administrativas.

De acuerdo con autores como Jackson (2001), se pueden identificar modas administrativas a partir de la década de los ochenta del siglo pasado; sin embargo, autores como Carson *et al.* (2000) identifican modas administrativas incluso desde la década de los cincuenta. Entre estas se incluye una variedad de propuestas (en contenido y aparición temporal) como la administración por objetivos (APO), círculos de calidad, cultura corporativa, *total quality management* (TQM), reingeniería (Carson *et al.*, 2000; B. Jackson, 2001; M. Jackson, 1994). Además de las mencionadas, se pueden agregar otros desarrollos como el *downsizing*, el *resizing*, el *rightsizing*, que se apoyan en herramientas como el *empowerment*, y algunos sobre liderazgo transaccional, entre muchos otros, evidenciando que aunque no existe una escuela que las reúna en torno a su intencionalidad, sí convergen en su forma de aparición, de abordar las organizaciones, y de desaparición.

Ahora bien, según la caracterización que se ha dado de la denominación de "modas" en diversos contextos, y por diferentes autores, se pueden extraer los siguientes elementos distintivos de las "modas", con base en lo expresado por Figueras (1997) y Rodríguez (2001):

- Sentido de la fugacidad.
- Interés radical por la espectacularidad en los cambios.
- Variaciones de apariencia.
- Impuestas por minorías prestigiadas.

A partir de estas pocas características, es factible analizar el caso puntual de las modas administrativas. Para llevar a cabo el ejercicio propuesto, se tomarán algunas de las modas con el fin de identificar la presencia de los factores anteriormente relacionados. En primer lugar, se observará la fenomenología de las teorías de los gurús que, según López (1998), se basan en elaboraciones de personajes exitosos en un entorno empresarial específico, y apoyándose en ello "invitan a los ejecutivos a seguir su estilo con exactitud y a hacer justo lo que ellos han hecho para garantizarles el éxito" (M. Jackson, 1994, p. 11).

De acuerdo con Jackson (2001), se acepta que faltan estudios acerca de los resultados en la literatura, lo cual impide hacer un análisis y una aplicación mucho más cuidadosa, por lo que no es nada extraño encontrar que se dé un pro-

ceso de persuasión a través de un discurso carismático de motivación, que se convierte en una de las herramientas favoritas de estos "gurús".

Siguiendo a Le Moüel (1992, p. 14), "habría mucho que decir, además, sobre el estilo de estas obras sobre su tono hechizante, perentorio que no deja de recordar ciertos libros religiosos o esotéricos", y reforzando su posición, Muñoz (2002, p. 137), afirma que "el carácter modélico de la interpretación de los textos sagrados por parte de los teólogos, bien hubiera podido servir de inspiración a los teóricos de la administración". Y es así como se van construyendo posiciones dogmáticas en sus lectores y seguidores, pues se acude a lo emocional en ellos, invitando a una aplicación acrítica, superponiéndose esta a la comprensión y al análisis crítico que desde los argumentos se pueda edificar (Mariño, 2009).

Gracias a ese discurso, los libros de los denominados gurús suelen ser *best sellers*, llegando a un punto en el cual la nueva publicación es una recopilación de explicaciones que justifican la no funcionalidad del libro anterior, lo cual, en primer lugar, genera un círculo vicioso en el que una publicación que induce al error tiene un alcance masivo, lo que a su vez genera la seguridad para el gurú de una significativa venta futura, gracias a la posterior publicación explicando el fracaso de lo expuesto en la primera de las obras y ofreciendo "nuevas" alternativas (Acevedo, 1999).

Respecto al interés radical por los cambios espectaculares y las variaciones de la apariencia, se pueden analizar propuestas que, si bien no son iguales, sí son complementarias desde la lógica ya expuesta de corrección de errores sucesivos por parte de un autor: *Downsizing* y *Resizing*, siendo este último la "evolución" del primero. Ambas evocan cambios en la estructura de la organización, que le permiten tener variaciones espectaculares en su forma, lo que a su vez aparentemente le permitirá solucionar de forma radical e inmediata aquellos problemas que la vienen aquejando.

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

El contexto socioeconómico de la época ya descrito hacía pensar a los directivos de las empresas en la necesidad de reducir costos, pero ¿cómo hacerlo a la velocidad que exigía el nuevo entorno globalizado? Una de las respuestas

la ofrecían teorías emergentes como el *downsizing*: "Conviene no hacer un '*downsizing*' sin un diagnóstico previo, y pensarlo bien. Luego debe hacerse de una vez (los chinos tienen una tortura: al cortar un pie, cortan un centímetro a la vez. ¡*Conviene amputar de golpe!*)" (Biasca, 2005, p. 333).

Se evidencia esa necesidad de incentivar la espectacularidad en los cambios, pero así mismo es evidente el "sentido de la fugacidad" de estas propuestas, pues tras un tiempo en boga, sobrevino la identificación de errores en su aplicación, que hicieron necesario entrar a sustituir progresivamente el concepto de *downsizing* por el de *resizing*, planteando que este último "debe llevar a una organización a un nuevo estado de bienestar, que se concentra en la búsqueda de un tamaño apropiado y el foco organizacional más que sobre cuánto cortar" (De Meusse y Lee, 2003, p. 324).

Merece especial atención que esa búsqueda de espectacularidad inmediata, y el rediseño de la organización para "modernizarla" y ajustarla a los requisitos del nuevo entorno cambiante, no se puede hacer de la mano de una sola propuesta teórica. Como ya se mencionó, estas "modas" se apoyan en herramientas, que desempeñan un papel primordial a la hora de materializar estas propuestas. En este sentido, se encuentra en el *empowerment* y los desarrollos contemporáneos en torno al liderazgo transaccional un complemento perfecto para que la moda se pueda aplicar en todo su esplendor.

El liderazgo transaccional se caracteriza por buscar el adecuado funcionamiento de la organización, basándose en criterios de eficiencia y seguimiento de las reglas por parte de los trabajadores, a partir del concepto de liderazgo dado por Locke (1999, p. 2), descrito como "el proceso de *inducir* a otros a tomar acciones en torno a un objetivo común", evidenciando la intencionalidad manifiesta de pasar de la acción coercitiva a la persuasión discursiva.

Precisamente, si anteriormente se hablaba de la necesidad de ser autoritarios para poder aplicar cambios en un período de tiempo limitado, el liderazgo podría conducir a la fórmula necesaria para eliminar el autoritarismo directo y hacerlo pasar por un ejercicio de persuasión por parte de un líder carismático, que esté en capacidad de hacer ir a todos "hacia el mismo lado", y de lograr que sus trabajadores "se pongan la camiseta", y así eliminar el inevitable choque proveniente de una posición abiertamente autoritaria.

Es así como el liderazgo no solo cumple con algunas de las condiciones propias de las modas administrativas, sino que evidencia ser el accesorio perfecto para su aplicación

efectiva, de la mano de otros desarrollos como el *empowerment*, definido por Blanchard (2004) como una herramienta que no implique darle poder a los trabajadores, sino en liberar los conocimientos, experiencia y motivación, que de acuerdo con el autor, ellos ya poseen, claro está, probablemente previamente dados (o "recordados") por el líder en la organización.

A propósito, Jackson (2001) ahonda en el tema del *empowerment* y su trasfondo real, resaltando que los directivos "han sido capaces de ejercer una forma más sutil y potencialmente más debilitante de control involucrando a sus empleados en un sistema hegemónico que apoya la autonomía o el *empowerment*, pero desalienta múltiples valores y el disentimiento activo" (p. 17).

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

La reingeniería: ¿Una moda administrativa?

De acuerdo con sus autores, la reingeniería "es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez" (Hammer y Champy, 1994, p. 34). Esta definición contiene a juicio de sus autores cuatro palabras clave: fundamental, radical, espectacular y procesos, dado que:

- Centrarse en lo fundamental ofrece como recompensa el mejor apalancamiento para poder incrementar los niveles de desempeño, de acuerdo con Champy (1996).
- La reingeniería implica cambios radicales e incrementales, frente a los que presentaba la gerencia tradicional. De allí la importancia de la radicalidad en el proceso de reingeniería (Edosomwan, 1996, p. 141). Según Champy *et al.* (1994, p. 35), la reingeniería es radical y espectacular a la vez, pues evoca a una reinención, no a un mejoramiento o una modificación.
- La reingeniería invita a dejar de lado la visión enfocada en las tareas. En cambio propone, de acuerdo con sus autores, una gran revolución, al enfocarse en los procesos de las organizaciones (Champy y Hammer, 1994).

El libro cierra con un capítulo que podría pasar inadvertido, pues está ubicado después de la eufórica presentación de casos exitosos de reingeniería en los negocios, en el que

hacen referencia al éxito en la reingeniería, y al contrario de lo expuesto a lo largo del texto, las perspectivas no son nada alentadoras, pues, según Hammer y Champy (1994, p. 207), "muchas compañías que inician la reingeniería no logran nada (...) entre el 50 y el 70 por ciento de las organizaciones que acometen un esfuerzo de reingeniería no logran los resultados espectaculares que buscaban". Si bien no se dan garantías de éxito por parte de los autores de la reingeniería en la propuesta hecha, sí se da una percepción de "seguridad" a los lectores a través del prestigio no solo de quienes la formulan, sino del prestigio de las cuatro empresas presentadas como "casos exitosos" de aplicación de la reingeniería.

En la tabla 2, se observan las características identificadas en las modas administrativas, en cuanto a la reingeniería.

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

Ahora bien, la reingeniería suele tener reapariciones esporádicas con sus consabidos efectos, adoptando la tendencia "retro" presente en la moda, que consiste en "hacer volver lo antiguo reconocido y confeso pero bastante rejuvenecido y puesto al gusto del día (estilo retro)" (Rodríguez, 2001, p. 404). En ese sentido, basta recordar los casos de suicidios en France Telecom en los últimos años, superando las 20 muertes, junto a otros casos de presión laboral que se han venido registrando en los últimos años en otros lugares del mundo.

Así, queda en evidencia el impacto que la aplicación indiscriminada de estas teorías puede llegar a tener en la organización y en la sociedad. Es por esto que una vez se esboza desde qué lógica administrativa se ubica a la reingeniería, es pertinente abordarla desde una perspectiva interdisciplinaria, más particularmente desde la sociología, para comprender más a fondo por qué se pueden llegar a presentar fenómenos como el expuesto.

Pese a que las modas administrativas que hasta ahora se han presentado pueden guardar similitudes entre sí, cada una de estas propuestas tiene unas particularidades, por lo que el análisis presente en este trabajo se enfoca particularmente en la reingeniería. De la misma manera, las particularidades desde las cuales se abordará el estudio de la reingeniería son las relacionadas con sus características como moda, lo cual, como ya se mencionó y se profundizará en las siguientes secciones, tiene unas implicaciones en la forma de ver la estructura de las organizaciones y las personas que de ella hacen parte, enfocando así el análisis desde un punto de vista sociológico.

La reingeniería vista desde algunos elementos de la sociología

En su texto, *¿Qué es la Ilustración?*, escrito en 1984, Michel Foucault toma un escrito de Immanuel Kant de noviembre de 1784 dando respuesta a esa pregunta sobre la Ilustración, planteada para ese entonces por un periódico alemán al reconocido filósofo, y en donde, según Foucault, se evidencia la constante preocupación de la filosofía moderna por cuestionarse por su propio presente. Es a partir de este cuestionamiento que Foucault comienza un análisis en torno a la historicidad para explicar el presente y la construcción del conocimiento, emergiendo dos conceptos a raíz de

TABLA 2. Características de la reingeniería como moda administrativa.

Características	Cómo se manifiesta en la reingeniería
Sentido de la fugacidad	La reingeniería tuvo su auge a partir de 1993, aproximadamente. Sin embargo, ya para 1996, un reportaje hecho por el columnista del Wall Street Journal, Joseph White (citado en López, 1998, p. 80), daba cuenta de la fugacidad en el éxito de la reingeniería, y en el cual se aceptaba por parte de sus autores el "olvido" del factor humano en su propuesta.
Cambio espectacular	En las organizaciones por intervenir existe la "necesidad de volar todo"; evidentemente es necesario emprender un proceso de reingeniería que cambie todo lo antiguo por algo completamente nuevo, pues existe un sentido de urgencia por las mejoras espectaculares e incrementales (Alarcón, 1999).
Variaciones de apariencia	De acuerdo con lo dicho por Cleghorn (2005), se puede interpretar la reingeniería como "un intento de transformación de algunos elementos de la cultura, básicamente la estructura, los procesos y los sistemas" (p. 68). Por lo que según el mismo autor, se limita a resolver problemas de forma en las organizaciones, generando problemas de fondo (ético-morales).
Impuesto por una minoría prestigiada	La reingeniería surge hacia mediados de los años noventa, como parte de una propuesta de una pareja de reconocidos consultores norteamericanos clasificados en el lugar 44 del ranking de los líderes y escritores en negocios más influyentes del mundo, quienes a través de su libro Reingeniería, lanzan una alternativa (auto) considerada novedosa para la época.

Fuente: Mariño (2010).

este trabajo: la ontología crítica de sí mismo, y el chantaje a la Ilustración.

En esta parte del documento, se abordan los dos conceptos mencionados desde el desarrollo teórico de Foucault, y que serán utilizados para emprender el estudio de la reingeniería frente a la sociología. Aunque no se desconocen los aportes que han dado desde la sociología a la teoría administrativa autores como Max Weber, Talcott Parsons desde el estructural-funcionalismo o Luhman en la teoría general de los sistemas sociales (Krieger, 2001), Foucault es un autor que aún no se ha explorado, o al menos no a fondo, desde la disciplina, y que permite retomar elementos desde un punto de vista que va más allá de la visión estructuralista. De ahí la pertinencia de enfocarse en los conceptos que se han mencionado de este autor, y que pueden dar una perspectiva diferente para comprender y abordar el estudio de las organizaciones.

El totalitarismo en la reingeniería a la luz del "chantaje a la Ilustración"

En *¿Qué es la Ilustración?*, Foucault (1994) plantea que su postura sobre la Ilustración hace parte de una contextualización del proceso de explicación de esta, no en su "contexto natural" en el siglo XVIII, sino más como una actitud de modernidad, en la cual da cuenta de la existencia de un *ethos* filosófico, que se puede caracterizar como una actitud crítica y permanente a nuestro ser –como ser histórico–, que implica rechazar el fenómeno denominado como "chantaje a la Ilustración", pues no se debe aceptar una posición de estar a favor o en contra; más bien debe rechazarse todo aquello que se presenta bajo una forma de tomar posición "a favor o en contra".

Es decir, que bajo la concepción del análisis de Foucault, se rechaza de plano toda aquella posición dogmática que incluya en su discurso el totalitarismo y la exigencia de tomar una posición radical y extremista. Para el análisis del caso particular de la reingeniería, se retoman algunas de las afirmaciones hechas por Hammer y Champy (1994) y que requieren especial atención para enmarcar la materialización de dicho fenómeno en un "chantaje de la reingeniería".

Quizás la afirmación más cuestionable –y susceptible de críticas– a la luz del chantaje a la Ilustración de Foucault, está relacionada con la frase que se encuentra en la portada del libro *Reingeniería*: "Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!" (Champy y Hammer, 1994), afirmación que bien podría ser comprendida como una estrategia de mercadeo

para llamar la atención del lector, pero lamentablemente parecería ser la columna vertebral del libro.

Se parte de la base de negar la validez de desarrollos teóricos anteriores, para justificar la validez propia. Es así que la reingeniería representa "un caso muy ilustrativo de lo que [...] se denomina como falacias del conocimiento, concretamente aquella que consiste en estimar que porque una teoría contiene una verdad importante, toda otra teoría es falsa" (López, 1998, p. 79). En la gestión, es común encontrar que las nuevas propuestas se presentan a sí mismas como una visión única, que revolucionará la forma en la cual se estructuran, estudian e intervienen las organizaciones, y por medio de las cuales cambiará radicalmente el mundo del trabajo y la forma en la cual los trabajadores interactúan, claro está, no sin antes estereotipar las actuaciones pasadas, y presentando el presente como un desafío muy particular, tal como lo señalan Eccles *et al.* (2003).

Aparte, afirman que "las corporaciones actuales, aun las más prósperas y prometedoras del mundo, tienen que adoptar y aplicar los principios de la reingeniería, o de lo contrario se verán eclipsadas por el gran éxito de las que sí los aplican" (p. 2). Así, los autores son radicales en su posición, pues resaltan nuevamente la idea unas páginas más adelante al afirmar: "Alertamos a los lectores con respecto a los problemas que encontrarán en un mundo en que las *únicas* compañías de éxito serán las que cambien radicalmente –o rediseñen– sus procesos de negocios" (p. 5). Es evidente que se da al lector la idea de estar frente a dos opciones: o aplicar la reingeniería, o dejar de existir como organización, gestando así un "chantaje de la reingeniería".

A pesar de la advertencia de fracaso hecha en el libro, y de las evidencias prácticas al respecto, resulta difícil que sus autores acepten el fracaso en la propuesta, y la no universalidad de la misma, pues todo estaba sustentado en casos que daban cuenta del evidente éxito de la reingeniería en cualquier contexto.

Sin embargo, de acuerdo con Aktouf (2008, p. 77), el caso "sólo conoce un discurso, una lógica, una finalidad, un sistema de representaciones mentales: el de dirigentes formados en el contexto 'maximalista – funcionalista'. ¡Solo existen ellos, nadie se les resiste... siempre y cuando tomen, según el 'método correcto', las 'decisiones correctas!'. Esto se complementa con lo dicho por Mayntz (1977, pp. 169-172), quien afirma que "no podemos dar recetas simples sobre qué estilo de dirección sea el mejor para todas las situaciones; lo más que podemos hacer es indicar con precisión cuáles son los factores de situación que han de ser tomados en cuenta". Sin embargo, se insiste por parte de

los autores en plantear desde su libro a la reingeniería como la única solución posible.

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

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

Se deben poder determinar y analizar críticamente las particularidades de los discursos, apartándose de la obediencia a estos sin razonamiento, discursos que finalmente, "seducen no tanto por lo que dejan oír, cuanto por lo que brilla en la lejanía de sus palabras, el porvenir de lo que están diciendo. Su fascinación no nace de su canto actual, sino de lo que promete que será ese canto" (Foucault, 2008, p. 56).

Sin embargo, el uso de la crítica no hace referencia a un rechazo tajante al discurso. Se debe escapar a la disyuntiva de estar "adentro o afuera; se debe estar en las fronteras" (Foucault, 1994, p. 573), pues no se puede descalificar la reingeniería *per se*, así como no puede ser asumida como válida de la misma manera, pues el problema radica en "analizar históricamente cómo se producen los efectos de verdad en el interior de los discursos que no son en sí mismos ni verdaderos ni falsos" (Foucault, 1999, p. 48).

Popper (1996) deja en claro la necesidad de utilizar la crítica como elemento esencial a la hora de aceptar o no un postulado teórico, provenga de donde provenga, como base de la construcción social de conocimiento a través del debate, la contradicción y la discusión de argumentos y propuestas, pues "un genuino buscador de la verdad no seguirá una moda; desconfiará de todas ellas, e incluso las

combatirá (...) Dado que pocas de estas teorías se sostienen conscientemente, son prejuicios en el sentido de que se sustentan sin examen crítico" (p. 231).

Es así que bajo el "chantaje de la reingeniería", esta termina por adoptar un corte ideológico –con el sentido peyorativo que se le atribuye a este término–, pues de acuerdo con Etkin (2007, p. 152), "el discurso de la ideología presenta sus ideas dominantes como si fueran naturales, como algo inevitable para el receptor en su condición de miembro de una organización (...) El carácter de dogma y verdad absoluta que acompaña a la ideología está señalando que las cosas 'tienen que ser así'".

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

Si tras las particularidades observadas se puede inferir que la crítica no va a ser ejercida "en aquellas estructuras que tienen valor universal, sino como una investigación histórica a través de los eventos que nos han llevado a constituirnos y reconocernos como sujetos de lo que hacemos, pensamos y decimos" (Foucault, 1994, p. 574), se hace necesario observar cómo la historicidad entra en juego.

Ontología crítica de sí mismo: la comprensión histórica de la organización

Junto al concepto de chantaje a la Ilustración, Foucault plantea el concepto de ontología crítica de sí mismo. En el texto, Foucault (1994) deja en claro que Kant, en la respuesta dada a la pregunta planteada, evidencia que su comprensión del presente no estaba estructurada en términos de una totalidad o de una realización futura, sino que, por el contrario, se da a la tarea de diferenciarlo: "¿Qué diferencia introduce el hoy en relación con el ayer?" (p. 564), pregunta propuesta para comprender la manera en que se aborda la cuestión del presente desde la mirada kantiana, identificando la importancia del presente para Foucault, para comprender que esto es necesario, para que "todo el sujeto se vuelva hacia sí mismo y se consagre a sí mismo" (Foucault, 2005c).

Es por esto que no se trata de analizar el presente únicamente, sino de transformarlo a través del conocimiento, proceso que no puede darse más que desde la crítica y la

razón: "Incluso a partir de la historia, ese nuevo concepto –de generación de conocimiento– no surgiría si continuáramos buscando y estudiando los datos históricos con el único fin de responder a las preguntas planteadas por un estereotipo no histórico" (Kuhn, 1985, p. 20), pues el conocer la historia no debe hacer parte de un proceso puramente informativo y de forma, sino como parte de un mecanismo de búsqueda de transformaciones de fondo en un entorno determinado, a través del conocimiento de este, a través de su historia.

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

Pero, ¿cómo se puede analizar desde una perspectiva crítica la propuesta de ontología crítica de sí mismo en la reingeniería de Hammer y Champy? La reingeniería aboga por una espectacularidad en los resultados de la organización a través de cambios radicales. Dichos cambios se sustentan en la tesis de "arrancar de cero" y reinventar la organización. Para ello, se debe tener en cuenta que, según Hammer y Champy (1994), al momento de la reingeniería, "la tradición no cuenta para nada. La reingeniería es un nuevo comienzo" (p. 52).

Tal como lo resaltan Eccles *et al.* (2003), las viejas prácticas difícilmente mueren, y en lugar de una ingeniería de las organizaciones –lo cual implicaría un proceso de construcción–, se sugiere hablar de hacer reingeniería en estas, proponiendo nuevas organizaciones en el marco de un "mundo emergente", olvidando la historia de la organización e ignorando su proceso a lo largo del tiempo, al mejor estilo del diseño racionalista taylorista.

El hecho de negar la tradición entra en choque con formas asertivas de intervenir una organización, pues es evidente que "detrás de todo hecho social hay historia, tradición, lenguaje y costumbres" (Chanlat, 2006, p. 63). Negar la tradición es negar todo aquello que los sujetos inmersos en una organización han ido construyendo a lo largo de la historia de esta, una tradición que le pertenece y que a su vez la posee por completo, la describe, la contiene en su integralidad, pues todo fenómeno social se construye a

partir de lo existente en el pasado, es decir, en su historicidad (Giménez, 2002; Racevskis, 1996).

Al plantear que la reingeniería implica, además, emprender un proceso que "significa volver a empezar, arrancando de cero" (Champy y Hammer, 1994, p. 2), se establece una negación del mundo social ya existente en la organización, y que –con o sin errores– ha sido construido colectivamente. Por esto, no resulta tan fácil acoger una visión reductora y simplista de asumir que todo lo que necesita un equipo de reingeniería para rediseñar su organización es una hoja en blanco (p. 141), pues la historia se escribe día a día, y no se puede limitar a una simple hoja sin contenido ni valor alguno.

Además, las formas sociales pre-existentes en la organización también obedecen a un devenir histórico y a una construcción permanente, que lleva tanto tiempo en dicho proceso como años pueda tener de existencia dicha organización. Ahora bien, Hammer y Champy (1994) aconsejan a quienes quieran llevar a cabo un "esfuerzo" de reingeniería en su organización, que sus trabajadores deben no solo aprender un oficio nuevo –producto de la reestructuración o reinención del proceso–, sino que van más allá, y sugieren que se debe generar "un intento de transformación de algunos elementos de la cultura, básicamente la estructura, los procesos y los sistemas" (Cleghorn, 2005, p. 68).

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

El desconocimiento del carácter histórico de las organizaciones, y la correspondiente negación de su identidad, se ven reflejados en afirmaciones como "las organizaciones aprenderán, por la experiencia de las compañías que hemos estudiado y ayudado, cómo tener éxito al rediseñar un negocio" (Champy y Hammer, 1994, p. 5). Esta fenomenología se presenta porque en ocasiones se desconoce que "las organizaciones se diferencian tan fuertemente entre sí y según la época histórica y la especie de sociedad en que existen, que carece de sentido abarcarlas todas juntas" (Mayntz, 1977, p. 68).

En ese mismo sentido, Mayntz afirma que el reconocimiento de la organización como un *sujeto histórico* debe conllevar a que su estudio no se dé desde un viso de ontología

apriorística, pues "el objeto del análisis de la organización es también una categoría plenamente histórica y no una categoría atemporal abstracta" (p. 69), reforzando la pertinencia de abordar a la organización desde una ontología crítica de sí misma, que le permita reconocerse y afirmarse como producto histórico y único, de los agentes que en ella intervienen, y que se aleje de propuestas como la reingeniería, ya que "la ontología crítica de sí mismo debe apartarse de todos aquellos proyectos que pretendan ser globalizadores y radicales" (Foucault, 1994, p. 576).

El sujeto en la reingeniería y su interrelación con el objeto (organización)

Tradicionalmente, el análisis de los objetos se ha tendido a hacer desde el concepto tradicional de objetividad; sin embargo, así como el contexto desempeña un papel importante en las organizaciones, tal como se mencionó anteriormente, el ser humano también lo hace (Pfeffer y Salancik, 2003). Se asiste entonces, a una mirada más amplia que "permite la emergencia de aquello que había sido hasta ahora rechazado fuera de la ciencia: el mundo y el sujeto" (Morin, 2001, p. 63). Se empieza a asumir la relevancia de estudiar al objeto –en este caso, la organización–, desde la perspectiva del sujeto, llevando la aproximación del campo de la objetividad al de la subjetividad, evocando a lo complejo, a lo humano. Según el mismo autor, "nuestro punto de vista cuenta con el mundo y reconoce al sujeto. Más aún, presenta a uno y otro de manera recíproca e inseparable" (p. 64).

De esta manera, la relación entre el sujeto y la organización se enmarca dentro de los principios dialógico y de recursividad organizacional descritos por Morin (2001, 2006), comprendiendo al sujeto en tanto *homo agens*, pues "no solo está provisto de la tendencia a perseguir sus fines eficientemente, una vez que los medios han sido identificados con claridad, sino también del impulso y la perspicacia que se precisan para definir los fines a alcanzar y los medios disponibles" (Rodríguez y Jiménez, 2005, p. 80).

Es evidente que el sujeto evoca tradicionalmente a la unidad, y la organización a lo múltiple, llevando al principio dialógico de los "contrarios naturales", pero que al mismo tiempo son complementarios. Y esta relación de complementariedad conduce de igual manera al principio de la recursividad organizacional, pues si bien el ser humano en tanto trabajador de la organización es producto de esta, ahora es tenido en cuenta como productor de la misma. Es decir, se le atribuye la condición de sujeto activo y participante en la construcción de la organización, como parte de su historia, y, por tanto, de su presente (Mariño, 2007).

Desde la mirada de las modas administrativas, y en particular de la reingeniería, se podría hablar de una dificultad –teórica y práctica– a la hora de abordar el estudio de la organización desde la visión de sujeto. De acuerdo con Foucault (2001, p. 421), "el sujeto se encuentra, o bien dividido en su interior, o bien dividido de los otros. Este proceso lo objetiva". En la reingeniería, el ser humano es llevado a un proceso de objetivación, a través de: 1) su abstracción paulatina de un entorno social, y 2) la mecanización de los procesos de trabajo. Además, hace referencia indirecta al ser humano como una "cosa" que puede ser movida como si fuese una ficha, o de algo cuyo comportamiento puede ser moldeado de acuerdo con las necesidades, ignorando así el factor humano, tal como lo reconocería públicamente Michael Hammer, co-creador de la reingeniería (Chanlat, 2006).

La reingeniería, a la vez que objetiva al trabajador raso en las organizaciones, deifica al dirigente, estableciendo una diferencia clara entre el "ellos" (los trabajadores que ejecutan) y "nosotros" (los dirigentes que son capaces de pensamiento), al mejor estilo taylorista de comienzos del siglo pasado: "Existe un axioma invariable en la reingeniería: solo tiene éxito cuando los esfuerzos son dirigidos por los más altos niveles de dirección de la empresa" (Hammer y Stanton, 1997, p. 37). A pesar de que se habla de la necesidad de tener empleados que "diseñen sus propias reglas" y que sean autónomos, parecen tener autonomía únicamente para hacer aquello que le indiquen sus dirigentes, pues son ellos quienes están en capacidad de llevar a la organización hacia el éxito.

Se sigue con la visión del directivo que dictamina las directrices y el empleado que se limita a ejecutar, recordando el "estado de minoría" mencionado por Foucault (1994), complementado por lo que Aktouf (2003) denomina la "cosificación del ser humano en las organizaciones"¹, que para el autor resulta "el colmo de la perdición, ya que el último atributo de la trascendencia en el hombre, su 'libre albedrío', estaría así negado en beneficio de una 'extrañeza hacia sí mismo'" (p. 69).

Las organizaciones y el ser humano son dinámicos en esencia; son la representación del movimiento. Las modas administrativas parecieran asumir que las estructuras organizacionales fuesen rompecabezas que permanecen estáticos, cuyas fichas pueden moverse de un lugar a otro, al antojo de quien dirige la organización, sin tener en cuenta

¹ Cuando al ser humano se le cosifica, se le está negando su esencia humana, se le contempla como un engranaje más de esa "gran máquina" llamada organización (Mariño, 2006).

que dichas "fichas" son seres humanos que, por su esencia compleja, tienden a verse afectados no solo en lo laboral, sino en un sinnúmero de entornos que afectan y son afectados por este (Mariño, 2006). Se debe comprender que, "en cuanto el sujeto entra a una organización, le espera allí un rol determinado por ella. Pero entra con una historia personal, familiar y organizacional que condiciona la modalidad de asunción de dicho rol" (Schvarstein, 2006, p. 72).

La determinación histórica a la que se hace referencia no es solamente aplicable al ser humano, sino también a la organización. La reingeniería, como moda administrativa, niega el carácter histórico de ambos, y asume que puede partir de cero en los dos casos, y nada resulta más inapropiado y reduccionista que dicha insinuación.

Entonces, se tiene una visión del hombre como parte de una "producción en serie" de ejecutores de tareas, o, en el caso de la reingeniería, de procesos, como alguien que simplemente debe cumplir con las funciones muy específicas que la Dirección le ha conferido. Pero, ¿dónde queda aquello que afecta al ser humano y que está determinado por su historia y sus sentimientos? Al parecer, esta dimensión –afectiva– resulta eliminada en provecho de un discurso racional y utilitarista (Chanlat, 2006). De allí surge la evidente necesidad de reconocer al ser humano en cuanto sujeto y quitarle la etiqueta de "cosa", pues de acuerdo con el mismo autor, "las personas no se convierten en verdaderos actores si no son también sujetos, es decir, personas que pueden expresar lo que son, personas comprometidas con lo que hacen. Así el hacer auténtico está siempre acompañado del poder decir yo" (p. 71).

Si se analiza a la luz de la reingeniería, la voz del trabajador no está presente en ninguna parte, únicamente para "crear sus propias reglas", claro está, cuando el trabajo ya está diseñado en su totalidad, generando una falsa sensación de empoderamiento a los trabajadores. El trabajo que ellos van a ejecutar es completamente cambiado y rediseñado tras la aplicación de la reingeniería, pero de este rediseño se encarga el "equipo de reingeniería", un selecto grupo de directivos –altos y medios– en donde la voz del trabajador difícilmente está presente, siendo que se está rediseñando aquello que él conoce, y a lo que él se dedica.

El problema surge porque los directivos tienen una visión de productividad y eficiencia, y lo hacen a la luz de propuestas como la reingeniería, que tienen una visión parcializada y limitada del ser humano, induciendo a errores y logrando probablemente efectos contrarios a los inicialmente deseados, pues, siguiendo a Mayntz (1977, p. 184), "a toda teoría de la organización que descuida o desecha

la naturaleza social y psíquica de los miembros hay que anotarle una falta".

Es necesario tener siempre presente que la relación entre sujeto y organización es recursiva; por tanto no se debe limitar a analizar el "aporte" que el ser humano da a la organización –que generalmente se mide en términos de ingresos y egresos–, sino que se ha de analizar en la misma medida cuál es el aporte que la organización da al ser humano, como parte de la construcción de sujetos que, a su vez, construyen la organización.

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

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

Se debe retornar a una concepción de organización como espacio para generar dinámicas de tipo social (incluyendo aspectos económicos, políticos y culturales), y, por tanto, convirtiéndose en el escenario por excelencia de subjetivación del ser humano, siendo nuevamente ese lugar donde el sujeto se reafirma en su condición de ser social. De acuerdo con Martínez (2005, p. 55), "el trabajo es un productor y condicionador de subjetividad. En otros términos, el trabajo tiene, para cada individuo y en cada situación sociopsicológica, una importante función en la producción de una personalidad".

Con esta afirmación queda en evidencia la relevancia que tiene la organización como espacio de desarrollo para el ser humano, pues esta se configura como el espacio en el cual el sujeto se reafirma en cuanto ser social, en su continua interacción con el otro. La reingeniería destaca la importancia del papel de la tecnología en las nuevas formas de trabajo a través de procesos; sin embargo, se debe tener

en cuenta que la tecnología no puede ni debe desplazar, suplantar ni limitar al ser humano laboralmente. Por el contrario, ha de ser una herramienta de apoyo para su desarrollo en la organización.

El retorno del sujeto a la escena como actor principal se ha dado en las diferentes ciencias sociales; no obstante, su presencia en la administración se ha dado aún de manera muy marginal (Chanlat, 2006). Se le debe dar al ser humano ese lugar que ha venido reclamando y que debe ocupar desde hace mucho tiempo; se les debe recordar a los sujetos que ser humano es un verbo activo, que no debe limitarse a la calidad de adjetivo calificativo.

La reingeniería aplicada: éxitos y fracasos en su aplicación

Los autores de la reingeniería acompañaron su propuesta, como ya se mencionó, de cuatro casos que ellos consideran como exitosos en la implantación de un proceso de reingeniería: Hallmark, Taco Bell, Capital Holding y Bell Atlantic (Champy y Hammer, 1994). Además, se pueden encontrar casos documentados acerca de procesos exitosos de reingeniería en empresas como Kodak, Honeywell o Procter & Gamble, por mencionar tan solo algunos.

Los puntos comunes de estos casos exitosos giran en torno a la reducción de costos, construcción de una visión compartida, un nivel de compromiso en los equipos de trabajo que permita lograr los objetivos que se han fijado, confianza entre los miembros de la organización y mayores niveles de comunicación, entre otros (Dixon, 1994). En casos como el de Taco Bell, según los autores, la reingeniería abonó el terreno para que la compañía pasara de tener unas ventas de 500 millones de dólares a 3.000 millones de dólares, o el caso de Bell Atlantic, que luego de diversos procesos dentro de su organización en la década de los noventa, pasó a ser Verizon Communications.

Sin embargo, en primer lugar se debe resaltar que algunas características de las organizaciones que han aplicado "exitosamente" procesos de reingeniería parecen ser transversales (como su origen, su entorno sociocultural, etc.). Ahora bien, más allá de las similitudes que se puedan encontrar en dichas organizaciones, resulta pertinente preguntarse qué tanta proporción de los resultados positivos que se han promocionado tienen relación directa con la reingeniería, y qué tan sostenidos en el tiempo fueron estos.

De acuerdo con Jackson (2001), muchas de las críticas a las modas administrativas, incluida la reingeniería, están relacionadas con las brechas entre aquello que prometen

dichas modas y lo que en realidad obtienen las organizaciones en la práctica, y que han dado como resultado el rápido abandono de estas prácticas en los diferentes entornos organizacionales.

En particular, frente a los resultados obtenidos en la aplicación de la reingeniería, Cummings *et al.* (2007, p. 300) analizan un estudio realizado al respecto en Estados Unidos y Europa, con los siguientes resultados: "En una encuesta se entrevistó a 497 compañías de Estados Unidos, y a 1.245 de Europa; 60% de las norteamericanas y 75% de las europeas habían llevado a cabo al menos un proyecto (de reingeniería). El 85% de ellas obtuvo poca o nula ganancia".

Por su parte, López (1998) afirma que para finales de la década de los noventa, los empresarios buscaban alternativas a la reingeniería debido a que los resultados no eran los esperados, reforzando lo dicho por Carson *et al.* (2000) frente al "ciclo de vida" (auge) de las modas administrativas, que para la década de los cincuenta era de 14,8 años en promedio, y ya para mediados de los noventa –el período de nacimiento de la reingeniería– este lapso no sobrepasaba los 2,6 años, lo que daba cuenta de la limitación de estas propuestas a la hora de su puesta en marcha.

Conclusiones

Cada organización, al estar inmersa y ser producida por unas particularidades históricas, políticas, económicas, culturales y sociales propias de su contexto, responde a unas lógicas puntuales en su formación, desarrollo y consolidación. Dada la identidad de las organizaciones, la forma de gestionarlas debe ajustarse y alinearse con dichas particularidades, por lo que resulta imposible tener una fórmula universal que pueda responder a las necesidades de todas las organizaciones, sin tener que verse abocado a conocer y comprender a fondo el contexto y las características propias de cada organización.

La aproximación a las organizaciones propuesta por la reingeniería deja entrever una incompreensión de la naturaleza y un desconocimiento de la identidad de las organizaciones, dada la universalidad inherente a la propuesta, que implica un proceso de abstracción de las organizaciones de su contexto y de negación de los elementos históricos que las han determinado. Se asume, ante el totalitarismo manifiesto en la propuesta, una intención de universalizar las organizaciones, con las implicaciones que todo esto puede llegar a tener en términos de construcción social dentro de estas, asumiendo una uniformidad en las características generales.

Si cada organización obedece a un contexto social, político, económico y cultural particular, las respuestas para comprender, abordar e intervenir en esas organizaciones deben darse desde lo local, desde la comprensión de los fenómenos que influyen (y determinan) a cada organización. De ahí la importancia del papel de fortalecer (en algunos casos, incluso, dar inicio) al vínculo entre la academia, la sociedad y las organizaciones que la conforman, para así avanzar en el desarrollo de propuestas pertinentes que no solo le apunten a generar organizaciones financieramente sostenibles, sino generadoras de desarrollo y bienestar en todos los niveles de la sociedad.

Por otra parte, y teniendo en cuenta la amplitud del concepto mismo de organización, queda en evidencia la pertinencia de vincular con mayor firmeza aspectos provenientes de otras disciplinas, con la intención de construir una fundamentación teórica en torno a las propuestas que tienen como objeto la intervención y gestión de las organizaciones. Esto permitirá ahondar en los factores políticos, sociales y culturales a los cuales no se responde directamente desde la perspectiva de las ciencias económicas, y que, sin embargo, resulta esencial a la hora de formular propuestas que propendan por la construcción de organizaciones que perduren en el tiempo, y que respondan a las crecientes necesidades de la sociedad actual.

Esto implica que desde la administración se debe no solo superar la relación de "dependencia" que se ha planteado entre esta y la visión financiera que actualmente se le atribuye en algunos espacios a la economía (Chanlat, 2006), olvidando los vínculos con perspectivas más clásicas de la economía y que tanto le pueden aportar en la dirección que acá se señala, sino que se han de generar o fortalecer los vínculos con ramas del conocimiento como la sociología, la ciencia política, la antropología, la psicología, entre muchas otras. Es preciso repensar la forma de gestionar las organizaciones actuales, según criterios de científicidad y de complementariedad, no de yuxtadisciplinariedad, sino de integración disciplinar y apertura (Aktouf, 2008).

Todo esto lleva a abogar por una "enseñanza de la administración menos peligrosamente ideológica; más auténticamente científica y humanista; menos dogmática y más cálida" (Aktouf, 2008, p. 17). Debería ser una necesidad romper con la visión del administrador lleno de certezas y de respuestas, y direccionar los esfuerzos hacia la generación de conocimiento en gestión, teniendo en cuenta que en cada sociedad existen diferentes condiciones económicas, políticas, sociales, culturales, etc., que son únicas e irrepetibles, y que, además, las organizaciones que conforman el sistema social en su conjunto, responden a esas condiciones particulares, por lo que no se puede generalizar

zar y hacer transversal la forma en la cual se conocen, se piensan y se intervienen. De esta manera, se podrá esperar un mayor aporte desde la disciplina a la construcción sostenida de una sociedad más justa, incluyente y equitativa.

Referencias bibliográficas

- Acevedo, J. F. (1999). La reingeniería como opción de competitividad. *Revista Facultad Administración de Empresas*, 1(11), 13-33.
- Aktouf, O. (2003). La administración de la excelencia: de la deificación del dirigente a la cosificación del empleado. *El lado inhumano de las organizaciones* (pp. 65-95). Cali: Universidad del Valle.
- Aktouf, O. (2008). *Administración y pedagogía*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Alarcón, J. (1999). *Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica de la Reingeniería*. Madrid: FC Editorial.
- Batista, C. y Martins, M. (2006). A informalidade e a apropriação do direito. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 18, 97-120.
- Biasca, R. (1998). *Resizing: reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr competitividad* (5a. ed.). Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Biasca, R. (2005). *Gestión de cambio: El modelo Biasca. Organizational Improvement and Change*. Estados Unidos: Outskirts Press.
- Blanchard, K. (2004). *Empowerment: 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Bogotá: Casa Editorial Norma.
- Bourdieu, P. (2000). *Cuestiones de Sociología*. Madrid: Ediciones Istmo.
- Carson, P. P., Lanier, P. A., Carson, K. D. & Guidry, B. N. (2000). Clearing a Path through the Management Fashion Jungle: Some Preliminary Trailblazing. *The Academy of Management Journal*, 43(6), 1143-1158.
- Cleghorn, L. (2005). *Gestión ética para una organización competitiva*. Bogotá: Editorial San Pablo.
- Cummings, T. & Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thomson.
- Champy, J. (1996). *Reingeniería de la Dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Champy, J. & Hammer, M. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- Chanlat, J. (2006). *Ciencias Sociales y Administración*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- De Meusse, K. & Lee, M. (2003). *Resizing the Organization: Managing layoffs, Divestitures, and Closings*. San Francisco: John Wiley and Sons.
- Dixon, J. R. (1994). Business Process Reengineering: Improving in New Strategic Directions. *California Management Review*, 36, 93-108.
- Eccles, R. & Nohria, N. (2003). *Beyond the hype: Rediscovering the Essence of Management*. Washington: Beard Books.
- Edosomwan, J. (1996). *Organizational transformation and process reengineering*. United States of America: CRC Press.
- Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable*. Buenos Aires: Granica.
- Etkin, J. & Schvarstein, L. (2005). *Identidad de las organizaciones: invasión y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Figueras, J. (1997). *La moda, sus secretos y su poder*. Madrid: Albalcore.
- Foucault, M. (1970). *L'Archéologie du savoir*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (1994). *¿Qu'est-ce que les lumières? Dits et écrits* (Vol. IV). Paris: Gallimard.

- Foucault, M. (1999). *Estrategias de poder*. Madrid: Paidós.
- Foucault, M. (2005a). *El orden del discurso*. Madrid: Tusquets.
- Foucault, M. (2005b). *La palabra y las cosas*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Foucault, M. (2005c). *La hermenéutica del sujeto*. Madrid: Akal.
- Foucault, M. (2008). *El pensamiento del afuera*. Valencia: Pre-textos.
- Giménez, G. (2002). Introducción a la sociología de Pierre Bourdieu. *Colección Pedagógica Universitaria, Universidad Veracruzana*, 37-38, 1-11.
- Hammer, M. & Stanton, S. (1997). *La revolución de la reingeniería*. Madrid: Díaz de Santos.
- Han, B. (1998). *L'ontologie manquée de Michel Foucault*. Paris: De Boeck Université.
- Hobsbawm, E. (2003). *Historia del siglo XX. 1914 – 1990*. Bogotá: Crítica.
- Jackson, B. (2001). *Management Gurus and Management Fashions*. London: Routledge.
- Jackson, M. (1994). Más allá de las modas administrativas: el pensamiento sistémico para los administradores. *Revista INNOVAR*, 4, 6-21. Universidad Nacional de Colombia.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Kuhn, T. (1985). *La estructura de las revoluciones científicas* (5a. reimpr. ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Le Moüel, J. (1992). *Crítica de la eficacia: ética, verdad y utopía de un mito contemporáneo*. Madrid: Paidós.
- Locke, E. (1999). *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully*. United States of America: Lexington Books.
- López, F. (1998). Educación en administración y modas administrativas en Colombia. *Revista Universidad Eafit*, 109, 59-87.
- Marín, D. (2005). La enseñanza de las teorías de la administración: límites epistémicos y posibilidades pedagógicas. *Revista INNOVAR*, 26, 43-58. Universidad Nacional de Colombia.
- Mariño, A. (2006). *El ser humano en la organización*. Paper presentado en el XI Foro de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración - UNAM, Ciudad de México, 25, 26 y 27 de octubre.
- Mariño, A. (2007). *El papel del hombre en la organización*. Paper presentado en el V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Montevideo, Uruguay, 18, 19 y 20 de abril.
- Mariño, A. (2009). *La desestructuración en la teoría de la administración. El caso de las modas administrativas*. Paper presentado en el XIV Congreso Internacional en Contaduría, Administración e Informática, Ciudad de México, 7, 8 y 9 de octubre.
- Mariño, A. (2010). *Modas administrativas: ¿hacia un vacío sociológico en la teoría de la administración. El caso de la reingeniería*. (Documento no publicado). Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Martínez, B. (2005). Las nuevas formas de organización del trabajo: obstáculo para la construcción de una identidad *Trabajo y subjetividad: entre lo necesario y lo existente*. Buenos Aires: Paidós.
- Mayntz, R. (1977). *Sociología de la organización* (2ª. ed.). Madrid: Alianza.
- Morin, E. (2001). *Introducción al pensamiento complejo* (4ª. reimpr. ed.). Barcelona: Gedisa.
- Morin, E. (2006). *El método I: La naturaleza de la naturaleza*. Madrid: Cátedra.
- Muñoz, R. (2002). Administración y hermenéutica: aportes para una administración comprensiva. *Cuadernos de Administración*, 27, 135-146. Universidad del Valle.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (2003). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Popper, K. (1996). *En busca de un mundo mejor*. Barcelona: Paidós.
- Racevskis, K. (1996). Michel Foucault, l'hermeneutique et la critique des lumières. *Journal of French Philosophy*, III(1), 33-39.
- Rodríguez, C. y Jiménez, M. (2005). Emprenderismo, acción gubernamental y academia. Revisión de la literatura. *Revista INNOVAR*, 15, 73-89. Universidad Nacional de Colombia.
- Rodríguez, M. (2001). *Temas de sociología*. Madrid: Huerga y Fierro Editores.
- Schvarstein, L. (2006). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Stiglitz, J. (2003). *Los felices 90. La semilla de la destrucción*. Bogotá: Taurus.
- Vidal, G. (1984). América Latina y el sistema financiero internacional en las condiciones de la crisis del sistema de regulación monopólico-estatal. *Economía, Teoría y Práctica*, 6, 1-29. UAM.
- Voyé, L. (1998). *Sociologie: construction du monde, construction d'une discipline*. Paris: De Boeck Université.