

**Administración y
Hermenéutica.**
*Aportes para una
administración comprensiva*

Rodrigo Muñoz G.¹

¹ Profesor de Teoría de la Organización y director de la maestría en Ciencias de la Administración en la Universidad EAFIT de Medellín.

INTRODUCCIÓN

El propósito de este escrito es intentar una aplicación de algunos presupuestos de la hermenéutica de Hans-Georg Gadamer², a mi propia problemática profesional, que es además el objeto de mi investigación en el doctorado en filosofía que adelantó en la UPB: los fundamentos del pensamiento administrativo y organizacional. Es un propósito un tanto arriesgado, teniendo en cuenta la complejidad del tema hermenéutico y la precisión minuciosa con que Gadamer expone sus conceptos fundamentales, en contraste con lo que a mi juicio podría catalogarse como un “abuso interpretativo sistemático” de la teoría administrativa y organizacional con respecto a *textos* y *contextos*, en el momento de estudiarlos para integrarlos a su cuerpo de conocimientos.

Tradicionalmente la administración ha buscado merecer el estatus de ciencia bajo los criterios de validez y universalidad de las ciencias naturales, lo que de antemano le crea una dificultad epistemológica pues, para hacer posible la aplicación del método científico, ha tenido que hacer una construcción artificiosa de su objeto de estudio que desfigura y oculta la verdadera natu-

raleza del fenómeno o fenómenos de los que se quiere ocupar. Pienso que toda definición de un objeto de estudio es necesariamente una abstracción de la realidad pero subyace siempre al propósito de toda ciencia de “asir” la realidad de su objeto, una intención de objetividad, de fidelidad a su esencia. En el caso de la administración, por el contrario, se opera una construcción orientada más por el afán de hacerla abordable bajo cierta lógica matemática y de eficiencia y menos con el ánimo de que refleje la realidad de su objeto. En consecuencia, la administración no se ocupa de la *acción organizada del hombre en la producción e intercambio de bienes y servicios* -que sería para mi el objeto de esta disciplina- sino, de la optimización de recursos para el logro eficaz de objetivos predeterminados, o, como lo dice Chiavenato³, “La tarea de la administración es interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial”. Esta operación despoja de su naturaleza al ser humano frente a la organización de su producción y lo reduce a la categoría cuantificable de recurso, al mismo título que los insumos materiales o financieros.

Las exigencias metodológicas de las ciencias “duras” aplicadas a los fe-

² GADAMER, Hans-Georg. *Verdad y Método 1*, Ediciones Sígueme. Salamanca 1997. Pp 225-237 y 439-468

³ CHIAVENATO, I. *Administración*, Bogotá, McGraw Hill. 2001

nómenos humanos, hacen necesario introducir supuestos, reducciones, condiciones, estabilizaciones (*variables* que se suponen *constantes*), que terminan por desfigurar la realidad de partida para convertirla en un fenómeno completamente nuevo, en nada parecido al objeto de la preocupación inicial, es decir, el hombre en su riqueza de posibilidades frente a su acción productiva y comercial. La administración hereda este vicio de la economía positivista, su pilar fundamental, pues ésta, ante las ambigüedades e imprecisiones de la acción económica humana, reestructura y reelabora de tal manera su objeto que éste termina por no obedecer a la lógica y la dinámica de la realidad, aunque parezca conformarse a ciertas *leyes* que el método científico puede, ahora sí, establecer⁴. Esto es una *adaptación del objeto al método* en aras de un dudoso estatus epistemológico de ciencia exacta.

Hay además un problema de lógica en el afán cientísta de la administración pues no nació como conocimiento científico sino que surgió como un saber pragmático unido a la gestión empresarial y buscó luego *justificación* científica para tal orientación en los medios académicos e intelectuales.

Con un criterio selectivo y ecléctico, se apoyó en las ciencias sociales y humanas para buscar argumentos e instrumentos para la realización en la práctica de sus intereses y objetivos, sin preguntarse sobre la pertinencia de éstos. En consecuencia, la *racionalidad económica*, (la sujeción de toda acción y decisión a sus posibilidades de rendimiento monetario) como criterio fundamental de gestión, no se cuestiona, sino que por el contrario, se busca validar a toda costa, aún forzando la interpretación de los textos y los contextos de que hablé más arriba. En adelante, la dinámica de construcción de conocimiento en administración se ha regido por el criterio de *racionalidad instrumental*⁵, es decir, por el propósito de adecuar y someter los medios (sin consideración de su especificidad) al logro de esa finalidad económica no cuestionada.

HERMENÉUTICA "DOGMÁTICA" Y ADMINISTRACIÓN

Encuentro bastante similar la lógica interpretativa de la administración durante toda su historia, al origen teológico y preceptivo de la hermenéuti-

⁴ "La experiencia de la acción humana es diferente a la experiencia de los fenómenos naturales. Nada más absurdo que pretender construir un sistema epistemológico de la economía sobre el modelo de las ciencias naturales. Sería completamente inútil querer definir las relaciones entre los hombres en los términos objetivos de las ciencias físicas: ellas no pueden serlo más que en términos de 'creencias humanas'". BARTOLI, H. *L' économie multidimensionnelle*. Económica. París. 1991. p: 48. (traducción del autor).

⁵ MORGAN, Gareth. *Imágenes de la Organización*. Alfaomega. México. 1986. p: 26.

ca. El carácter *modélico*⁶ de la interpretación de los textos sagrados por parte de los teólogos, bien hubiera podido servir de inspiración a los teóricos de la administración. Precisamente el catolicismo y las iglesias protestantes inglesas y estadounidenses en un primer momento, y Taylor y Fayol posteriormente, desempeñaron este papel normativo-preceptivo⁷ de la gestión a partir de sus propias lecturas de la acción administrativa. El primer intento de teorización de este campo se llamó, 'Movimiento del Mejoramiento Industrial' y fue, como se dijo, comandado por las iglesias protestantes y católica⁸ en su afán de humanizar el medio empresarial, altamente degradado desde la Revolución Industrial, buscando con ello detener el malestar laboral y el consecuente y previsible avance del comunismo en las fábricas. Esto sentó las bases de lo que sería en adelante la lógica de creación y difusión del conocimiento administrativo: *la validación del saber por la autoridad del prescriptor de turno* (o

principio de autoridad). En adelante, de Taylor y Fayol a Drucker y Hammer, el usuario del saber administrativo no cuestionaría la validez científica de la "receta" de moda dado el alto prestigio generalmente asociado al formulador pero también debido a su argumentación y experimentación, aparentemente rigurosas⁹. La institucionalización de este comportamiento serviría de base a lo que podríamos asimilar a la *unidad de contenido de la tradición* de Gadamer, pues, a partir de esa dinámica dogmática de generación del conocimiento, se ha perpetuado una interpretación monolítica -a mi juicio equivocada- del ser humano en la empresa por parte los teóricos de todas las corrientes.

Todas estas corrientes han construido sus propuestas sobre la base unánime de dar por normal una escisión en la esencia del ser humano operada por la Revolución Industrial y que, a mi juicio, constituye el elemento fundacional de las teorías administrativa y organizacional desde

⁶ Término gadameriano con el que quiere señalar la interpretación única de los textos sagrados por parte de la Iglesia y su forzosa aceptación para sus creyentes.

⁷ BARLEY Y KUNDA. *Plan y Dedicación: Oleadas de las ideologías de control normativo y racional en el discurso administrativo*. Bogotá. Revista *Innovación*. N° 9. Universidad Nacional. P. 80

⁸ Particular importancia tuvo en esto el Papa León XIII, que con su encíclica *Rerum Novarum*, comenzó lo que se ha dado en llamar la Doctrina Social de la Iglesia.

⁹ Han existido críticos de la teoría administrativa que han demostrado sus errores epistemológicos y metodológicos, pero sus cuestionamientos se conocen en círculos académicos muy reducidos. Tal es el caso de LEE, J. *Golden and Garbage in Management theories and prescriptions*. Atenas, Ohio University Press. 1982. Más recientemente, CHANLAT, Alain, Carta a Richard Déry, Occidente enfermo de sus dirigentes. Cuadernos administrativos N° 20. Univalle Cali. Y entre nosotros a ACEVEDO Y LÓPEZ, *Adelgazamiento organizacional, ¿opción de competitividad?* Medellín, UPB. 2000.

entonces. La verdadera revolución ocurrida entonces fue la separación entre mano y cerebro, entre pensamiento y acción, rompiendo una alianza filogenética que define ontológicamente al ser humano. El desgarramiento brutal del hombre de su herramienta, su trabajo y su obra, es en el fondo una negación de su propia naturaleza: la insolubilidad entre el pensar y el hacer, entre la concepción y la ejecución. En el aprovechamiento de esta escisión "artificial" se basó el gran descubrimiento de Taylor y sus seguidores. Que etilizó el pensamiento y sometió a la mera acción humana a su modelo HOMBRE → MÁQUINA, con sus parámetros de ajuste (del primero a la segunda), de métodos, tiempos y movimientos, creando con ello la nueva *Ciencia del Management* a finales del siglo XIX y principios del XX.

Aquí podemos esbozar nuestra crítica principal desde la hermenéutica: todas las propuestas teóricas en administración parten sin mayor análisis del supuesto fundamental de que la división técnica del trabajo, que despoja a la mayoría de su posibilidad de construirse ontológicamente en su tra-

bajo, es completamente acorde con la naturaleza. Esto ha sido incluso justificado acudiendo a teorías biológicas o fisiológicas, o, incluso, a las teorías sobre la evolución, adjudicando a unos pocos el carácter de "más fuertes" y por consiguiente, el derecho a imponer su pensamiento a la acción de los demás¹⁰. Esta justificación no deja de ser un abuso epistemológico, un *cambio de nivel de organización* de lo biológico a lo social sin mayores precauciones. Debo decir, sin embargo, que la unidad de contenido a la que me refiero, opera sólo en el nivel del fundamento humanista del conocimiento administrativo, pues, en cuanto a la praxis derivada de éste, existe una oferta muy variada de "recetas" que engañosamente hace pensar en una gran dinámica de cambio paradigmático en este campo del saber.

ALGUNOS EJEMPLOS DE INTERPRETACIÓN ADMINISTRATIVA

Es curioso constatar el carácter amañado de la interpretación de los textos que han servido de fundamento al conocimiento administrativo. Al

¹⁰ Cito dos textos de Fayol: "Del mismo modo que la división del trabajo, la centralización es un hecho de orden natural; este consiste en que todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen en el cerebro o la dirección, y que del cerebro o de la dirección parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo". "En todo género de empresa, la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, y la capacidad esencial de los altos jefes es la capacidad administrativa. FAYOL, H. *Administración industrial y general*. Buenos Aires. El Ateneo. 1973, p. 141

igual que la división del trabajo, *el concepto de mercado*, por ejemplo, fue tomado de Adam Smith de una manera literal de su descripción, haciendo caso omiso de las advertencias que seguidamente hacía ese autor sobre los peligros que implicaba una sujeción incondicional a su lógica impersonal. Por el contrario, sus efectos perversos fueron glorificados apoyándose en otras teorías como la mencionada *ley del más fuerte* del evolucionismo darwinista¹¹.

En otro caso más reciente, la interpretación del fenómeno japonés por la literatura administrativa en las dos últimas décadas, ha desfigurado completamente la realidad objetiva de esa sociedad (su forma de ser colectiva para interpretar que su gran éxito se debe a su habilidad para “crear” culturas sólidas y cohesivas al interior de sus organizaciones¹²). La prescripción administrativa consecuente con tal diagnóstico fue entonces, “cómo gerenciar la cultura empresarial para el logro de los objetivos estratégicos”, entregando en exclusiva al dirigente la potestad sobre la creación de la cultura e ignorando el carácter intersubjetivo y vivencial de la creación de realidad social y simbóli-

ca en un grupo humano¹³. La cultura es, en sí, *el resultado* en permanente elaboración de un proceso de interacción en un contexto dado y pretender simplemente reemplazarla “desde arriba” por otras manifestaciones, digamos, más convenientes para el objetivo estratégico de la empresa, ignora la complejidad y especificidad de ese fenómeno. Podemos apreciar entonces que aunque, aparentemente diferentes cada una en su momento histórico, portan en sí el mismo fundamento ideológico: el voluntarismo derivado de la división entre los que piensan (los dirigentes) y los que ejecutan (los dirigidos).

Debo hacer sin embargo una notable excepción. Mary Parker Follet (1868-1933) fue una teórica de la administración formada en la ciencia sociales (lo habitual era ser ingeniero) y que vivió, escribió y enseñó en la misma época de Taylor y Fayol. En 1994 fueron reeditados sus textos y conferencias en el libro, “Mary Parker Follet, La Precursora de la Administración”, comentados por los más granados exponentes de la administración moderna: Peter Drucker, Henry Mintzberg, Warren Bennis, entre otros. Lo singular es que “La Precu-

¹¹ AKTOUF, Omar. *La administración y su enseñanza: ¿entre doctrina y ciencia?* En, *Administración y Pedagogía*. Medellín. Fondo Editorial Eafit. 2000.

¹² ANIADO, Gilles. (1988) *Cohésion organisationnelle et illusion collective*. En *Revue Française de Gestion*. N° 69 (junio-julio-agosto).

¹³ Veamos esta sentencia de Edgar Schein, uno de los gurús de la corriente de la Cultura Corporativa. En su libro *Cultura Organizacional y Liderazgo*: “Las culturas de las organizaciones son creadas por líderes... y el aspecto más importante de los líderes es crear y gestionar cultura”.

sora”¹⁴ fue deliberadamente ignorada en su época por oponerse precisamente a esa visión instrumental de la administración de sus colegas. Pienso que ella llegó al fondo ontológico de esta escisión, pues comprendió que “nunca podremos separar por completo el aspecto humano del mecánico...”. Y como diría Pauline Graham: “Follet no estuvo de acuerdo con esta dicotomía. Desde su punto de vista, tanto los dirigentes como sus subordinados eran de la misma índole, individuos gobernados mediante una mezcla de razón, sentimientos y carácter”¹⁵.

En la época del mecanicismo tayloriano y su lógica determinista (causa-efecto) Follet hablaba por ejemplo de respuesta circular, concepto central del pensamiento complejo contemporáneo (causalidad recursiva o circular) de Morin, Le Moigne y otros filósofos (“el estímulo no es la causa, ni la respuesta el efecto”, “yo respondo, no sólo ante usted, sino a la relación entre usted y yo”, “nuestra parte no es una fracción de un todo, es, en un sentido, el todo mismo”¹⁶). Criticaba igual-

mente la psicología conductista por estática en favor de la que frecuentemente llamaba psicología reciente o introspectiva (psicoanálisis) y a la que le reconocía una mejor posibilidad de comprender la realidad del “proceso de conducta” en el que tienen igual importancia el sujeto y el objeto pues allí, realmente, lo determinante es la relación entre ellos en la circunstancia específica. Por otra parte, se adelantó además en algo más de sesenta años al modelo japonés, pues insistió en escritos y conferencias en la necesidad de crear “gobiernos democráticos” en las organizaciones (en lugar de burocracias), fundamentados en redes de grupos autónomos, anticipándose con ello a dos conceptos que todavía hoy se consideran revolucionarios: la estructura de redes y la superación por el trabajo autónomo colectivo¹⁷, de lo que hemos dado en llamar la escisión fundamental.

Pero lo singular -también desde el punto de vista hermenéutico- de esta reedición de las conferencias de Follet son los comentarios de los gurús arri-

¹⁴ En el original en inglés aparece “The prophet”, que yo encuentro más adecuado a su papel. No es propiamente una precursora, pues sus trabajos fueron en unos años posteriores a Taylor y Fayol, figuras fundadoras. Como profeta quizás sea más correcto considerarla, dado el carácter anticipatorio de su pensamiento con respecto a lo que, a mi juicio, podría ser un verdadero cambio paradigmático en administración.

¹⁵ GRAHAM, Pauline (editora). *Mary Parker Follet. Precursora de la Administración*. McGraw Hill. México. 1997.

¹⁶ Idem, p: 41 y 204.

¹⁷ El problema de la superación de la dicotomía no es simplemente de cómo volver a unir pensamiento y acción en el hombre, sino cómo hacerlo sin perder los grandes niveles de productividad ganados con su separación. En el trabajo individual esto sería absolutamente imposible, pero la naturaleza social del hombre permite conciliar altas tasas de productividad con división del trabajo bajo un esquema de autodeterminación colectiva.

ba mencionados. Ellos, inconscientemente imposibilitados para superar la dicotomía, ratifican la unidad de contenido asimilándola a la idea de *empowerment*. Moda administrativa de los últimos años que, como su nombre lo deja entrever, es una concesión o préstamo benevolente del poder del directivo a sus subordinados bajo condiciones controladas¹⁸. O catalogan el aporte de Follet -con respecto al liderazgo en este caso- como valioso por no centrarse sólo en el líder sino también en la forma de generar “*seguidores eficaces*”¹⁹. Esto ratifica la visión gadameriana de la hermenéutica, que más que una recreación o resurrección del proceso de escritura, es más bien una nueva recepción desde la comprensión que se puede tener hoy del texto. En esa recepción necesariamente “se encuentran ya siempre implicadas las ideas propias del intérprete”²⁰. Yo diría que el intérprete no puede desprenderse del filtro que le impone su lengua (hipótesis Sapir-Worf), su cultura, su formación, su época... en síntesis, su condición total. Los comentarios de los gurús a los textos de Mary P. Follet constituyen un claro ejemplo de ello, pero también, mis interpretaciones reflejan una lectura desde una perspectiva crítica que trata de poner al ser humano *realmente* en el

centro de las preocupaciones de las teorías administrativas y organizacionales.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

La hermenéutica es ante todo un arte dialéctico. En un diálogo con el texto o contexto en el que el objetivo no es imponer forzosamente los propios argumentos sino poner en evidencia todas las posibilidades de lo interrogado. Al preguntar, se introduce “una cierta ruptura en el ser de lo preguntado”²¹ y esto señala desde la pregunta la dirección de la interpretación (sentido de la pregunta), es decir, se configura de hecho una intervención del intérprete en la -nueva- comprensión de lo interpretado, al señalarle el derrotero de la respuesta. La interpretación entonces estará dada siempre en función de la pregunta y la comprensión del texto implicará la comprensión de la pregunta misma.²²

Quiero establecer aquí una relación con la actividad interpretativa dentro de la teoría administrativa. Afirmo que, en el sentido estricto de la hermenéutica gadameriana, no existe una verdadera interpretación ni, en consecuencia, una adecuada comprensión de los

¹⁸ Ver comentarios de Nitin Nohria en *Ibidem*, p: 157.

¹⁹ Ver comentarios de W. Bennis en *Ibidem*, p: 179. (En esta última expresión la *itálica* es mfa).

²⁰ GADAMER, Op. Cit. P: 467.

²¹ Op. Cit. P: 439.

²² Op. Cit. P: 447.

fenómenos que esta disciplina dice tratar. Pienso más bien que su dinámica de generación de conocimiento está centrada en una opinión (*doxa*) fundacional, que como opinión, al decir del mismo Gadamer, se opone al preguntar, pues revela una intención de no querer saber ("Es el poder de la opinión contra el cual resulta tan difícil llegar al reconocimiento de que no se sabe"). Vinculo esta apreciación al planteamiento de Aktouf de que la administración no es una ciencia sino una doctrina²³ (con las implicaciones *ideológicas* que ésta tiene), pues está constituida por una serie de recomendaciones que dan por supuesto un propósito y un interés particular en los resultados de tal propósito. Esto no da lugar a la ocurrencia de una pregunta, o al menos, a una pregunta por lo esencial. La administración no interroga su objeto de estudio sobre su verdadera naturaleza, sólo asume de antemano una visión y construye sobre ella todo un andamiaje instrumental destinado a hacerla posible en la práctica empresarial. No hay allí una pregunta sobre *el qué* o el *por qué*, sino más bien una opinión inconsulta con respecto a dicho objeto, y hay preguntas... sí, y muchas, pero pregunta sobre el *cómo* realizar en la práctica dicha opinión.

Esta condición originaria de la administración, es decir, su fundamenta-

ción en una opinión y la dedicación de todos sus esfuerzos a hacerla factible en la práctica, le confieren ese carácter instrumental que tanto condiciona, a mi juicio de manera negativa, la formación universitaria de dirigentes empresariales y profesores de la disciplina. Esta formación se ve, como consecuencia de lo anterior, supeditada exclusivamente a procedimientos de aplicación que se rigen fundamentalmente por criterios de maximización u optimización del beneficio económico y sometiendo a todos los recursos (entre ellos al ser humano) a un tratamiento que los uniformiza en cuanto a la interpretación de sus respectivas naturalezas.

CONCLUSIÓN: POR UNA HERMENÉUTICA DEL SUJETO EN ADMINISTRACIÓN

Basado en esta problemática, el Grupo Humanismo y Gestión de Montreal²⁴ ha insistido en la necesidad de hacer un *retorno a los fundamentos* para invertir el proceso de formación de conocimiento en la disciplina administrativa y en la teoría organizacional. Propone pasar de una justificación en la ciencia de una doctrina u opinión factual a una verdadera cimentación de la teoría y práctica administrativas

²³ AKTOUF, Omar. *La administración y su enseñanza...* Op cit. P 26

²⁴ Grupo creado por Alain Chanlat en la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal para la investigación y difusión de una nueva visión de la administración fundamentalmente humanista.

en una visión más comprensiva de la esencia de lo humano. Tal retorno se hace principalmente por la deconstrucción de los supuestos y presupuestos de las actuales "recetas" y "modelos de acción" de la administración para luego intentar una alternativa de construcción desde una perspectiva interdisciplinaria y hermenéutica²⁵ de las ciencias humanas y sociales. Interdisciplinariedad y ciencias del hombre constituirían pues el basamento de una nueva disciplina administrativa que, contrariamente a la perspectiva de "opinión" de la corriente tradicional, se fundamenta en una lógica de la pregunta²⁶ para la comprensión de la naturaleza humana. Es una pregunta por el hombre; no por la mejor manera de hacerlo productivo o rentable.

Pero, ¿cuál es ese hombre sobre el cual se pregunta esta corriente? Su modelo de hombre y sobre todo su modelo de dirigente, está claramente impregnado por el pensamiento aristotélico, en especial por su visión ética²⁷. Contrariamente a los modelos contruidos por las teorías del liderazgo administrativo y por la "mitología" del mundo de los negocios (el supertecnócrata), el dirigente empresarial debe centrar-

se en "saber ser" él mismo alguien (*savoir être, savoir vivre*), en lugar de enfocarse en el "saber llevar" a los demás a "hacer algo". El concepto de *phronesis* (prudencia, sabiduría) refleja bien esa intención pues, el *phronimus* (hombre prudente, sabio) para Aristóteles no es necesariamente aquel que posee el conocimiento de las verdades eternas (*sophia*) o del tipo *techné*, requeridos para el ejercicio práctico de un arte o profesión, sino aquel que posee la virtud intelectual para decidir en la contingencia, y que tiene la facultad de reconocer las necesidades humanas y obrar en consecuencia. Es conocimiento como *sophia*, pero al contrario de éste, que es un saber necesario e inmutable, la *phronesis* es un saber variable en función de los individuos y las circunstancias concretas. Es también un saber práctico como la *techné* pero a diferencia de ésta que se dirige a la producción, la *phronesis* se orienta a la acción²⁸. Es, a mi juicio, un concepto cercano a la idea de que la función primordial del dirigente es la *búsqueda de sentido* entre el grupo de personas que dirige según el contexto en el se halle. Muy por el contrario, el líder de la adminis-

²⁵ La crítica recurrente del grupo Humanismo y Gestión al *Management* tradicional es que se ha apoyado en las ciencias humanas generalmente en perspectivas funcionalistas y conductistas, pues éstas se basan en criterios "readaptativos" del sujeto a las circunstancias deseadas o juzgadas normales.

²⁶ GADAMER, Op. Cit. P: 448. "...la lógica de las ciencias del espíritu es una lógica de la pregunta".

²⁷ ARISTÓTELES, *Ética Nicomaquea*, *Ética Eudemia*. Madrid. Gredos. 1998.

²⁸ VILLETE, M. *Phronesis, une alternative à l'administration comme science et aux affaires comme opportunisme pur* en la revista *Gérer et Comprendre*. París, marzo de 1996. p: 85-93.

tración tradicional es más bien un buen persuasor y un hábil conocedor de las sutilezas y artimañas para estimular y provocar en los liderados comportamientos adecuados a los objetivos deseados.

El hombre no puede ser lo que las ciencias o disciplinas quieran que sea. Su ser está ligado necesariamente a las circunstancias concretas de *su* pensamiento y *su* acción en el mundo y así es necesario interpretarlas. En este sentido, el problema del hombre en la organización y frente a su trabajo, refleja una relación fundamental consustancialmente unida a la naturaleza humana: existe una dialéctica en la construcción del hombre que hace que él se "produzca" a sí mismo (en su ser físico y sociocultural) a la vez que produce y se interrelaciona integralmente con otros y con las materias e instrumentos de su supervivencia y su progreso. No es posible concebir un ser humano normal y completo cuando se le amputa una parte de esa relación fundamental. En consecuencia, todo el pensamiento de Alain Chanlat y sus seguidores con respecto al ser humano en la organización va dirigido a reconocer su derecho natural a la calidad de actor y sujeto, y su necesidad ontológica de expresarse en su trabajo y pertenecer plenamente al grupo social en el que se inscribe su producción.

Pero tampoco es un hombre monolítico, completamente universal, so-

bre el que simplemente hacemos "un" diagnóstico objetivo y elaboramos un cuerpo de conocimiento administrativo atendiendo a esa lectura. El hombre de la administración es múltiple. Es el hombre de cada contexto cultural, de cada empresa; es cada individuo concreto. Y cada dirigente empresarial es a su vez un intérprete que realiza su propia *fusión de horizontes*²⁹ en el proceso de relacionarse con otros y abordar la historia de una organización para la construcción de un nuevo sentido. Por esta razón, la pedagogía de la administración no debe ser un aprendizaje de formular y recetar, sino más bien, la formación de criterios de comprensión que dejen siempre la posibilidad de que lo interpretado se exprese en el proceso de ser comprendido. La administración no es pues una disciplina sólo de universales sino también de especificidades y criterios de comprensión de tales especificidades.

Pero el hombre es también ser social y urge una comprensión de las dinámicas relacionales que se generan en el medio organizacional. El grupo Humanismo y Gestión promueve una interesante discusión a partir de los aportes de las ciencias de lo social en relación con la administración tradicional y la vida empresarial que de ella se deriva. Busca demostrar la complejidad e infinidad de los elementos que se entremezclan y se condicionan mutuamente formando el tejido social de

²⁹ Término gadameriano para indicar que toda interpretación es un encuentro del intérprete con la tradición interpretativa de un contexto.

las organizaciones humanas y su irreductibilidad a solamente algunos aspectos evidentes o forzados por el "filtro" del observador. Critica a quienes terminan suplantando la realidad por el modelo construido a partir de ella y a quienes de manera ligera adoptan la idea de un comportamiento 'orgánico', es decir, con tendencia natural hacia el equilibrio y a la integración funcional de sociedades y organizaciones. Como dijimos, el funcionalismo, corriente de las ciencias sociales que defiende esta última posición, ha servido en gran medida de fundamento filosófico de la administración y, en consecuencia, la idea de hombre que le subyace está orientada a acomodarlo y adaptarlo a objetivos y estructuras que lo sobrepasan y no consultan su verdadera naturaleza.

La conexión de todo esto con las ciencias de lo social es que la administración sólo "ve" de manera aislada, descontextualizada y ahistórica los fenómenos organizacionales, seleccionando aquéllos que pueden tener un efecto más inmediato sobre el objetivo perseguido e ignorando la dinámica social propia de tales fenómenos y sus implicaciones más profundas. De hecho, la administración, más que un cuerpo teórico, es una serie de prácticas de carácter universal, que no reconocen las particularidades históricas ni culturales de los contextos donde se aplican y que sólo obedecen a la lógica de la rentabilidad. No hay pues allí una visión de totalidad ni de interdependencia, donde se indague

por el *sentido* que cada fenómeno tiene dentro del conjunto de producciones materiales e inmateriales del grupo social donde las personas tienden a crear vínculos de significación en todo lo que hacen, donde lo hacen y con quien lo hacen.

Es frecuente la interpelación de esta interpretación humanista de la organización por su supuesta inoperancia en la realidad empresarial de hoy, donde el imperativo de la utilidad y la competitividad parecen no dar espacio a consideraciones de naturaleza "blanda". Los autores del grupo Humanismo y Gestión responden a estas interpelaciones con la ampliación del horizonte, por demás corto, de los dirigentes y teóricos de la administración de hoy y consideran tales argumentos como un desconocimiento de la verdadera naturaleza de la empresa. Colocándolas en una perspectiva de especie, las empresas se constituyen en el medio de progreso y mejoramiento del bienestar de la humanidad y desarrollan las tareas sociales (producción, educación, recreación, etc.) conducentes a ello por medio del ofrecimiento a los particulares de un incentivo económico por su realización. Pero tal beneficio no puede ser obtenido en detrimento de los diferentes usuarios de esas tareas sociales. En consecuencia, los objetivos de estos usuarios (gobierno, empleados, clientes, proveedores, etc.) son, en primera instancia, los objetivos de la organización y el objetivo económico de los accionistas está supeditado al logro de los primeros.

El objetivo de la empresa no es tanto, pues, la generación de utilidades como la "creación de riqueza", y esto tiene implicaciones importantes en la concepción de la gestión, pues la eleva del inmediatismo de la operación matemática y del interés de un solo actor a la esfera de su responsabilidad social, donde una multiplicidad de actores compulsa por beneficios de muy diversa índole (no sólo económicos). Bajo este nuevo imperativo no es posible generar utilidades a costa del bienestar de otros actores ni en detrimento de los recursos naturales valiosos para la supervivencia de la sociedad y la humanidad en general.

Para terminar, digamos que no es viable hacer un verdadero cambio paradigmático en administración dentro de la perspectiva de doctrina-praxis que renuncia por principio a la construcción de su saber y su acción sobre una visión hermenéutica del hombre en su actividad productiva y comercial. Como lo hemos dejado ver en esta conclusión final, es necesario para ello

partir de una concepción del hombre que vincule de nuevo aquellos dos componentes de su alianza ontológica: su pensamiento y su acción. A las concepciones cortoplacistas que ven en ello una amenaza para la productividad podemos interponer el argumento de que, precisamente, los logros más extraordinarios en materia de productividad han sido alcanzados en experiencias de gestión participativa donde cada persona se ve implicada en todo su potencial a su quehacer³⁰. Pero esto es apenas el presupuesto fundamental, pues toda una gran tarea hermenéutica se desprende de esta concepción: es necesario establecer un diálogo permanente transdisciplinario con las ciencias del hombre en busca de la especificidad de lo humano como especie pero también de las especificidades de lo contextual y lo individual (ir permanentemente de la parte al todo y de éste a las partes, como diría Morin³¹), que nos ayude en la comprensión del hombre en sus esferas física-fisiológica, psíquica y social.

³⁰ Ver algunos ejemplos de este tipo de empresas en AKTOUF, O. *La Administración: entre Tradición y Renovación*. Gaetan Morin-Artes Gráficas del Valle. Cali. 1998. p: 671

³¹ GONZÁLEZ MOENA, Sergio. (comp). *Pensamiento Complejo en torno a Edgar Morin, América Latina y los procesos educativos*. Magisterio. 1997, p: 21.