

# **Institución, organización y eficiencia**

## **El papel de la Administración en la constitución del sujeto moderno**

*Luis Montaña Hirose<sup>1</sup>*

«La institución, las instituciones, aseguran silenciosamente estas continuidades, zócalo cultural complementario de la roca biológica, sobre las cuales se afirma el espacio de la psiquis.»

René Kaës

### **Resumen**

El capítulo examina críticamente el papel de la Administración en la construcción del sujeto moderno, enfatizando la desvinculación de los referentes institucionales en el proceso de busca de una eficiencia abstracta. Se analizan dos momentos clave de la evolución de la Administración, la Científica y la Nueva Administración, y se reflexiona sobre las consecuencias negativas de la construcción de un imaginario administrativo desligado de adscripciones institucionales. Se cuestiona la visión de la Administración como resultado de la acción de individuos racionales que buscan mejorar el desempeño de las organizaciones. Se destaca la importancia de equilibrar la eficiencia con los anhelos sociales y la relevancia de las instituciones en la sociedad; se discute asimismo el carácter moral de la eficiencia y los riesgos que conlleva para el individuo y la sociedad. En general, se examina la evolución de la Administración en relación con las instituciones y la sociedad en su conjunto.

**Palabras clave:** Administración. Eficiencia. Estudios críticos. Lógicas institucionales. Sujeto moderno.

### **Introducción**

El objetivo de este capítulo es presentar, desde la perspectiva crítica de los Estudios Organizacionales, un panorama general de la construcción moderna del concepto de Administración y su papel en la dinámica

organizacional como producto histórico del entrecruzamiento de diversas lógicas institucionales; se aborda cómo la Administración tiende a convertirse en un proceso amoral cuando se desliga de dichos referentes institucionales en su búsqueda de una eficiencia abstracta. Para tal efecto, se analiza la interconexión de algunos ámbitos institucionales como la familia, el ejército, la Iglesia, el Estado, el hospital y la universidad con el de la gran corporación, destacando algunas orientaciones particulares que cada una de ellas ha imbuido al desarrollo del imaginario administrativo y organizacional. Para realizar tal reflexión, se han elegido dos momentos importantes de la evolución de la Administración –la Administración Científica y la Nueva Administración– en los que la búsqueda de la eficiencia ha generado modelos y narrativas particulares para el funcionamiento de organizaciones muy diversas, participando simultánea y activamente en la conformación de los actores encargados de conducir y apegarse a dicha construcción social, proporcionando con ello algunas pistas para la comprensión de la conformación del sujeto contemporáneo. Finalmente, se realiza una reflexión acerca de las consecuencias negativas de dicho proceso histórico de construcción del imaginario administrativo organizacional, derivado de la ambigüedad, fragmentación e incoherencia institucionales, que conllevan a la constitución de identidades múltiples y contradictorias, misiones y visiones estratégicas confusas, que propician un relativismo moral abstracto que puede conducir incluso a una pérdida del sentido social y a la ejecución automática e inmoral de tareas que puede acarrear consecuencias nefastas para la sociedad.

De esta manera, inspirados en la visión crítica de los Estudios Organizacionales, se pretende escapar a la visión de la Administración como resultado de individuos totalmente racionales que intentan mejorar el desempeño de las organizaciones. Esta visión en la cual el sujeto precede a

la construcción social es cuestionada y en su lugar se propone una en la que sujeto y objeto se construyen simultáneamente. Esta construcción simultánea del objeto y el sujeto se realiza mediante una *desintitucionalización* de los procesos administrativos, es decir, a través de la elaboración de una generalización extrema que permite abstraerse de las condiciones concretas de origen y uso de dichos procesos.

Para ello, en una primera instancia abordaremos el concepto de institución desde una perspectiva amplia que escape al uso general que se le ha dado en los Estudios Organizacionales, analizando tanto sus aportaciones teóricas como sus limitaciones prácticas. Ello nos permitirá contar con una mejor comprensión del concepto de organización a través de contrastar su constante similitud y diferenciación. La reflexión del complejo vínculo entre institución y organización servirá de telón de fondo para analizar algunos aspectos relevantes de la construcción de la Administración como un conjunto heteróclito de conocimientos contruidos a la luz de diversas aportaciones institucionales en ocasiones complementarias y, en otras, contradictorias. Un segundo apartado está dedicado a reflexionar sobre la debilidad organizacional frente a los anhelos institucionales, reconociendo la complejidad y fragilidad del accionar humano. La organización no puede cumplir con la idealidad institucional y se caracteriza por un constante desencanto. Un siguiente apartado analiza los dispositivos institucionales de poder propuestos por Foucault –el castigo, la disciplina y la seguridad, deteniéndonos en el segundo por considerarlo más arraigado en el mundo organizacional y de mayor relevancia en la constitución del individuo moderno–. En él se analiza la *naturaleza* de las organizaciones como espacios multiinstitucionales. Posteriormente, se propone una reflexión acerca del origen multi-institucional de la Administración y el papel central que la eficiencia ha

históricamente jugado para realizar un análisis más detallado de las principales y diversas instancias institucionales que han participado de la constitución del concepto de eficiencia en Administración. El quinto apartado discute el carácter amoral de la eficiencia y los graves riesgos y consecuencias que ello puede acarrear tanto al individuo como a la sociedad. Finalmente, se presentan algunas conclusiones en las que se destaca cómo el proceso histórico estudiado influye determinantemente en la constitución, parafraseando a Herbert Simon (1947), del *hombre administrativo*.

## **I. La institución, la organización y sus complejidades conceptuales**

El concepto de institución ha dado lugar a una serie de elaboraciones y debates teóricos muy diversos. Anclado originalmente en el ámbito de las Humanidades, su traslado al terreno de las Ciencias Sociales, y en particular al de las organizaciones, ha resultado muy fructífero en la realización de diversas aproximaciones empíricas a la realidad; ello, sin embargo, ha sido frecuentemente a expensas de su potencial comprensivo (Montaño, p. 2022). No obstante, conforme la experiencia empírica se ha enriquecido, ello ha propiciado a la vez un cierto regreso a la reflexión teórica. La institución, en tanto concepto, no termina de formularse y sigue siendo objeto de avances, retrocesos y debates; en ocasiones, se ve obligada a asumir cierta estabilidad semántica a fin de servir de referencia teórica para el desarrollo del trabajo de campo. Tal es el caso del Nuevo Institucionalismo Sociológico –u Organizacional– (Montaño, 2020a), que ha permitido abordar una variedad muy amplia de problemas sociales.

En este sentido, un primer aspecto a considerar es la dificultad de la delimitación de un concepto como forma de acercamiento a la realidad. Esta

es difícil de atrapar en su complejidad y dinámica por un solo vocablo así contenga este una gran plasticidad. Por ello, proponemos una primera aproximación al concepto de institución como un elemento constitutivo de una compleja red de componentes interdependientes que permiten ampliar su trascendencia teórica y propiciar un acercamiento más comprensivo a la realidad. De esta manera, retomamos la propuesta general de *dispositivo* realizada por Foucault. En ella, la institución es una parte integrante de una red heterogénea de elementos discursivos y no discursivos que permiten reconocer la génesis de la conformación del sujeto moderno. Desde esta perspectiva, el dispositivo comprende:

[...] discursos, instituciones, instalaciones arquitectónicas, decisiones reglamentarias, leyes, medidas administrativas, enunciados científicos, proposiciones filosóficas, morales, filantrópicas; en resumen, los elementos del dispositivo comprenden lo dicho y lo no dicho. El dispositivo es la red que se puede establecer entre estos elementos (Foucault, 1977, p. 299).

En otras palabras, resulta difícil circunscribirse exclusivamente al concepto de institución, porque este se encuentra íntimamente imbricado en una red semántica que le proporciona sentido, profundidad y amplitud y, por otro lado, en el terreno práctico de la realidad, acrecienta su acción potencial. No obstante, para fines de nuestra exposición cuando hagamos referencia a la institución, habremos de tomar en cuenta su lugar en dicha red *composita*. Sin embargo, hay que mencionar que la definición de dispositivo que propone Foucault no es clara, como lo mencionan, entre otros, Deleuze (1988), Raffnsøe (2008), Aggeri (2014) y Agamben (2014<sup>2</sup>); de hecho, la definición más extensa la realizó en una entrevista en 1977. De cualquier manera, si bien es claro que el dispositivo está constituido tanto por lo dicho como por lo no dicho, a Foucault no le interesa discutir las minucias de dicha distinción; para él, «no es muy importante de decir qué es discursivo y qué no lo es» debido a que la diferencia es dinámica y cambia,

por tanto, constantemente. Lo que resulta interesante, en todo caso, de rescatar es la idea de que la institución pertenece en principio al ámbito de lo no discursivo: «Lo que llamamos generalmente ‘institución’ es todo aquel comportamiento limitante, aprendido. Es todo lo que, en una sociedad, funciona como sistema obligatorio, sin ser enunciado, dicho brevemente, la institución es todo lo social no discursivo.» (Foucault, 2017, p. 301). La idea que retomamos de esta discusión teórica es que la institución sí puede contener elementos discursivos, incluso de orden moral, que la justifican socialmente, aunque en la mayor parte de los casos, sobre todo en la vida cotidiana, quedan implícitos. Esta moralidad implícita, semidiscursiva, intenta concretarse, o servir de plataforma ideológica, en el mundo de las organizaciones.

En este sentido, hay que considerar la dificultad teórica de diferenciar la institución de la organización. Es frecuente que, en ciertas propuestas analíticas, ambas sean consideradas como realidades intercambiables: una institución es una organización, y viceversa. En nuestra perspectiva, siguiendo a Friedland y Alford (1999), la institución prefigura a la organización; en otras palabras, la institución contiene implícita, parcial y potencialmente a la segunda. En esta misma dirección interpretativa, la institución se materializa, propiciando la aparición de la organización, guardando siempre algo de la esencia de su origen violento e impositivo, controlador de conductas humanas, afines a la colaboración y el desarrollo; así, parafraseando a Enriquez (1992), podemos decir que la organización es la institución hecha fierros. Boltanski (2008, 2009), por su parte, concibe a las instituciones como «seres sin cuerpo» que poseen, empero, una constitución sólida y durable, capaces de sustentar proyectos concretos. Se trata de un proceso histórico y colectivo, fuera de la esfera de la conciencia y la racionalidad, por medio del cual el sujeto logra instalar e instalarse en la

modernidad. En esta visión el sujeto amerita dos posibilidades interpretativas: es a la vez actor activo y pasivo. *La institución es una creación social, ya que es parte del dispositivo construido por los sujetos para su propia conformación.* De esta manera, Kaëz enfatiza el carácter social, no natural, de la institución y su peso definitivo en la dinámica social y en la psique del individuo:

La institución es ante todo una formación de la sociedad y de la cultura; sigue su propia lógica. Instituida por la divinidad o por los hombres, la institución se opone a lo establecido por la naturaleza. La institución es el conjunto de formas y estructuras sociales instituidas por la ley y la costumbre: la institución regula nuestras relaciones, nos preexiste y se nos impone, es parte de la permanencia. (Kaëz, 1989, p. 10).

De esta manera, la institución asume un alto grado de idealización, en tanto representación del anhelo social y como mecanismo de defensa colectivo ante temores diversos (Montaño, 2020a). Así, desde Durkheim (1894), la sociedad es representada como un conjunto de instituciones sociales. Una posible manera de reconocerlas, en tanto formas supraorganizacionales, es la de considerarlas como arreglos particulares que atienden, en sentido amplio, diversas necesidades sociales, tal como acontece con las figuras de la universidad, la familia, la empresa, el Estado, la prisión y el hospital, entre otras. De acuerdo con Kaës, «cada institución tiene un propósito que la identifica y la distingue». Su fin último es existencial en el sentido de que permite «a los seres humanos ser capaces de vivir, amar, trabajar...» (Kaës, 1989, p. 84).

La institución y la organización no resultan entonces realidades intercambiables; son distintas, aunque están indisolublemente entretejidas. Las instituciones tienden a diferenciarse entre sí, aun cuando llegan a contener elementos en común, como lo veremos más adelante, mientras que las organizaciones tienden, o al menos buscan, sobre todo en el ámbito

corporativo, a ser cada vez más similares entre sí, obedeciendo a la máxima del isomorfismo organizacional planteada por DiMaggio y Powell (1999). Ello se debe al tránsito transversal de conceptos que permiten el afianzamiento institucional, tal como acontece con la noción de eficiencia, la cual circula, con distintos tonos interpretativos por diferentes instituciones, consolidándose actualmente en la gran empresa, solidificando un sentido particular que será asimilado a su vez por instituciones diversas como el hospital y la universidad. Durante un cierto tiempo se pensó que las organizaciones tenían una sola adscripción institucional, es decir, que estaban regidas por una sola lógica y que cuando poseían más de una se trataba en realidad de una anomalía que era preciso corregir. Así, en esta visión unitaria, los hospitales, en tanto organizaciones, tendrían como referente la figura institucional del hospital, en tanto representación social idealizada dedicada a la preservación de la salud y la vida, la disminución del dolor y el auxilio para una muerte digna, y como forma de combate ante la angustia de la muerte. La institución enfatiza así comportamientos morales de sus representantes. Ahora, es común concebir a la organización como un conjunto heteróclito de representaciones institucionales, teniendo el hospital referencias diversas como la familia, la escuela o la empresa, lo que se expresa frecuentemente bajo la forma de metáforas (Montaño, 1999).

Una bisagra que permite la comunicación entre estos dos planos –el institucional y el organizacional– lo constituye la elaboración de la misión social, como componente fundamental de la planeación estratégica, la cual procura legitimar la acción social de las organizaciones y dirigir los esfuerzos comunes de sus miembros. Si bien existen diversos mecanismos organizacionales que buscan fortalecer el vínculo señalado, en algunas ocasiones la misión funciona simplemente como un componente discursivo que intenta ocultar los verdaderos fines organizacionales, alejados de toda



referencia institucional, como cuando una empresa productora de armamento militar señala que su misión social es contribuir a la paz mundial, bajo el supuesto de que entre más armas mortíferas posean los países, estos serán más reacios a iniciar una confrontación bélica.

## **II. Poderío y debilidad organizacional**

La misión social pretende entonces funcionar como una articulación que vincula los planos institucional y organizacional, dotando al segundo de sentido social. Así como la institución es objeto de crítica por las condiciones que impone para la convivencia social (Boltanski, 2009), generando un *malestar en la cultura* (Freud, 1930), la dinámica organizacional conoce también por su parte limitaciones propias de su conformación que la convierten también en un centro de crítica relevante. En primera instancia, se puede mencionar su carácter *real*, que contrasta con su ascendencia institucional idealizada. La organización tiene que enfrentarse a una diversidad de situaciones que no están contempladas en el plano institucional como la consecución de los recursos necesarios para su funcionamiento y la obligación de tener que negociar ciertos fines o metas para lograr su propio cometido. De esta manera, la organización enfrenta un conjunto de intereses diversos, tanto personales como de grupo, que no siempre coinciden plenamente con los parámetros institucionales y se requiere, por tanto, la negociación entre distintos actores para el establecimiento de acuerdos que permitan el funcionamiento adecuado de la organización. En términos generales, podemos decir, basándonos en Crozier y Friedberg (1977), que la organización genera acciones particulares sustentadas en mecanismos de poder que secreta la misma dinámica organizacional, basada en lo que los autores denominan *zonas de incertidumbre*, las cuales son consideradas

como áreas problemáticas generadoras de perplejidad y ansiedad que pueden ser atendidas conforme los actores tienen acceso, diferenciado, a cuatro fuentes de poder: la posesión de competencias particulares que permiten la resolución de problemas centrales, el manejo de las relaciones con el entorno, el control de la comunicación y el conocimiento de las reglas organizacionales.

Resulta interesante señalar la bidireccionalidad del tránsito entre los dos planos. Se observa frecuentemente el paso de lo institucional hacia lo organizacional, como en el caso del hospital ya señalado en el que el grado de idealidad se transmite constantemente a la organización. El tránsito en sentido opuesto, es decir, de la organización hacia la institución, es menos frecuente, o tal vez simplemente menos observado. Es el caso, por ejemplo, expuesto por Gusdorf (1963), acerca de cómo una simple programación administrativa de un curso universitario, una sencilla operación casi intrascendente a nivel organizacional, que estipula con precisión un espacio y un tiempo específicos, puede convocar la reunión de un grupo de discípulos con su maestro para discutir temas de gran alcance, ubicados en el ámbito institucional. No obstante esta vía en sentido inverso, debemos aceptar que el camino más transitado es el que parte de la institución, con su cúmulo de valores, creencias, deseos e intenciones, augurando buenos designios, y que culmina su recorrido finalmente en un conjunto organizacional heteróclito de buen desempeño, fuertemente salpicado con impericias, conflictos, mezquindades, triquiñuelas, simulaciones y engaños.

La crítica al mundo organizacional ha sido mucho más frecuente y contundente que la dirigida al ámbito institucional. De esta manera, el encuentro entre institución y organización está frecuentemente cargado de desencanto en menoscabo de la segunda. Este hecho es observado en varios ensayos. Dos de ellos son bastante conocidos de los especialistas y hacen

alusión a restricciones *férreas* impuestas por estructuras y procesos organizacionales. El primero de ellos es el de la célebre *ley de hierro de la oligarquía*, propuesta por Michels (1969), y la otra es la famosa *jaula de hierro* de Weber. A estas dos presunciones implacables hay que agregar al menos otros dos, la pérdida de aliento de los movimientos sociales al adoptar alguna modalidad formal de organización (Schneiberg y Lounsbury, 2008; Montaña y Rendón, 2016), y la propuesta de desencanto institucional propuesta por Kaës (1989).

Michels (1969) sugiere en su famosa ley de hierro de la oligarquía que las organizaciones complejas se caracterizan por el dominio de una minoría sobre una mayoría debido, entre otros, al alto nivel de burocratización requerido para hacer frente a un conjunto diverso y especializado de actividades con el fin de alcanzar un manejo eficiente y eficaz de la organización:

A medida que se desarrolla una organización, no solo se hacen más difíciles y más complicadas las tareas de la administración, sino que además aumentan y se especializan las obligaciones hasta un grado tal que ya no es posible abarcarlas de una sola mirada. En un movimiento que avanza con rapidez, no solo el aumento, del número de obligaciones, sino también el carácter más específico de éstas impone una diferenciación de funciones cada vez mayor. (Michels, 1969, p. 79).

Por otro lado, la conocida propuesta de Weber sobre la creciente modernización del mundo organizacional aporta elementos de crítica al considerar a la burocracia como un tipo ideal de dominación legal-racional. Cuando esta es observada de cerca, en tanto modalidad organizacional específica, surgen las disfuncionalidades ocultas como lo son el exagerado apego a los reglamentos, el formalismo y papeleo excesivos, la resistencia al cambio y, entre otros, la dificultad de atención a los usuarios, generando amplios conflictos entre instancias (Merton, 2003). La relación entre institución y organización resulta, por otro lado, en constante tensión, ya

que existen fuerzas que la resguardan –lo *instituido*– y otras que promueven su cambio –lo *instituyente*– (Castoriadis, 1975).

En un marco analítico relativamente similar, diversos autores han reflexionado acerca de las limitaciones que impone la «institucionalización» –planteada como acceso a la vida formal– de los movimientos sociales (Montaño y Rendón, 2005; Schneiberg y Lounsbury, 2008). Zald y Ash (1966) parten de presupuestos planteados por Michels y Weber y postulan que los movimientos sociales tienden a ser cada vez más conservadores conforme se van formalizando, matizando y perdiendo el espíritu crítico y los valores originales con el fin de lograr una mejor adaptación a los requerimientos establecidos en su entorno, haciendo de la *jaula de hierro* su destino final. Su supervivencia como organización implica la negociación, moderación o incluso el *olvido* o sacrificio de algunos de algunos de sus fines institucionales, los que originaron el movimiento social, para poder realizar otras conquistas en el práctico de la organización. Los autores observan este proceso, en el que el plano organizacional adquiere mayor relevancia como uno que contiene etapas distintas. En la primera, los fines institucionales que alentaban la acción son considerados como demasiado extremos y difícilmente alcanzables en el corto plazo. Estos son parcialmente sustituidos por otros que pueden ser obtenidos en el mediano plazo; se enfatiza además una de las ideas centrales de la organización: su capacidad para lograr ciertos objetivos; en otras palabras, se comienza a enfatizar la idea de la organización como mecanismo anclado en los medios en detrimento de los fines. Ello explica, al menos parcialmente, por qué la eficiencia se convierte en uno de los elementos centrales de la organización.

En un segundo momento, el objetivo central reside en la permanencia misma de la organización, como forma alusiva al anhelo social, por lo que tiene que desarrollar un conjunto de mecanismos que aseguren su

existencia. La organización se hace más conservadora y trata de mantener los logros alcanzados. Su permanencia es observada como la posibilidad, acaso remota, de alcanzar sus logros institucionales. Esta es una etapa muy cercana a la propuesta por Weber y Michels para comprender la construcción de mundos organizacionales inflexibles y densos, sostenidos por leyes férreas. Complejos procesos de negociación aparecen y ponen en entredicho la posibilidad de acuerdos internos para proseguir el movimiento, generando con ello desacuerdos y divisiones profundas. La organización se topa con momentos en los que parece haber perdido su rumbo original.

Por otro lado, desde una perspectiva psicoanalítica, el debate sobre la institución presenta un abordaje esclarecedor relevante. Para Kaës, la institución resulta fundamental en la constitución del sujeto, es decir, en la configuración de su subjetividad. La institución juega un papel central en el desarrollo de la identidad de los sujetos; de hecho, participa activamente en su conformación. Si Freud se había referido al ejército y la Iglesia como instituciones centrales, Kaës trae además a colación, en un contexto más moderno, a la empresa y la universidad. Destaca al grupo como una formación intermediaria que vincula al sujeto con la institución, a su idealidad, pero también a su imposibilidad de realización efectiva. Los fines permanecen de manera utópica en el nivel institucional, mientras que la organización asume preferentemente la tarea de los medios, de la operación. De hecho, es por ello por lo que, como ya lo indicamos, resulta interesante retomar la noción de misión social como intento de articulación que pretende vincular el plano organizacional con el institucional. Antes de pensar en esa posibilidad, es necesario apuntar que la idealidad institucional, como componente esencial de todo dispositivo, genera un mensaje contradictorio: *lograr lo imposible*. De esta manera, la dificultad de

asociar ambos planos se debe en parte a la naturaleza distinta de la institución y la organización. Un ejemplo que ilustra esta dificultad se encuentra en las expresiones de imposibilidad de realización de algunas actividades, como lo señalan, por separado, Kant y Freud. Kant menciona que hay dos actividades imposibles de realizar: gobernar y educar, a las que Freud agrega la de analizar, en el sentido prescrito por el psicoanálisis (Montaño, p. 2021). A pesar de la imposibilidad institucional de lograr sus fines, las organizaciones encaminan sus esfuerzos a conseguir los medios, sabiendo de antemano que en dicho proceso se atravesarán diversos aspectos que impedirán un trabajo limpio. La institución permite generar grandes ilusiones y proporciona elementos para construir una gran racionalidad que se concreta en el establecimiento claro de diversos fines sociales, ocultando brotes de irracionalidad, incertidumbre, ambigüedad, contradicción e incomprensión:

En este marasmo donde emergen islotes de creación, a veces sostenidos por lo imaginario utópico y otros remachados fuera de la historia por la función del ideal, hacemos la experiencia de la locura común, de nuestra parte loca oculta en los pliegues de la institución (Kaës, 1989, p. 19).

Freud menciona en su libro *Psicología de las masas y análisis del yo*, publicado en 1921, dos tipos particulares de instituciones que inscribe en su análisis de masas. Estas son, refiere el autor, duraderas, artificiales y con un alto grado de organización; nos referimos al ejército y la Iglesia. Son artificiales, menciona el autor, dado que requieren de una cierta compulsión externa de los actores para su sostenimiento. A los individuos no se les pregunta si quieren pertenecer o no, ni se les deja tampoco la decisión a su libre albedrío; además, si el individuo pretende abandonar estas instituciones lo hará cubriendo un alto costo. Freud encuentra, a pesar de sus diferencias explícitas, un conjunto de similitudes como el contar con un solo jefe –

Cristo y el general– y una sólida jerarquía. Freud sostiene que además de la relación con el jefe, los sujetos establecen un fuerte vínculo entre ellos, lo que provoca una enorme falta de libertad individual; de ahí, en parte, la gran influencia que posee la acción colectiva.

### ***Diferenciación e isomorfismo institucional. Origen y evolución***

Retomemos ahora algunos conceptos de Foucault para comprender, así sea someramente, la evolución histórica general de las instituciones. En la conformación del sujeto moderno, Foucault identifica tres dispositivos de poder que se confrontan unos con otros, pero no por ello se evita su traslape hasta la actualidad: el castigo, la disciplina y la seguridad. El primero transcurre desde la Edad Media hasta el siglo XVIII; a partir de entonces se desarrollan los otros dos. El primero es bastante simple, consiste en la imposición de una regla y una sanción si aquella no se cumple; la segunda implica además el desarrollo de una serie de mecanismos de disciplina, vigilancia y corrección; la tercera, por su parte, asume una perspectiva del poder no jurídica, descentrada de la sanción y concentrada cada vez más en el control, sustentada en la racionalidad médica, dejando entrever el nacimiento de la *biopolítica* (Texier, 2011b). En este trabajo nos enfocaremos en la sociedad disciplinaria, ya que su análisis nos proporcionará elementos para lograr una aproximación más adecuada al tema de la creación de espacios institucionales diversos.

De acuerdo con Foucault, la disciplina, en tanto tecnología para la conformación del sujeto moderno, se fundamentó en la constitución de *regiones* sociales específicas que son controladas y vigiladas al detalle, sustentadas en pequeños mecanismos, en ocasiones imperceptibles, cuyo objetivo es producir sujetos dóciles y útiles, mediante el dominio del cuerpo; es lo que el autor denomina la *microfísica del poder*. El surgimiento

de la disciplina coincide con la creciente autonomía del espacio institucional que se descentraliza del ámbito religioso –universidad, ejército, taller, familia, arte– y se desarrolla ampliamente a través de la creciente importancia de la racionalidad instrumental; en palabras de Foucault:

La minucia de los reglamentos, la mirada puntillosa de las inspecciones, la sujeción a control de las menores partículas de la vida y del cuerpo darán pronto, dentro del marco de la escuela, del cuartel, del hospital o del taller, un contenido laicizado, una racionalidad económica o técnica a este cálculo místico de lo ínfimo y del infinito. (Foucault, 1976, p. 129).

La disciplina, de acuerdo con Foucault, parte de un principio básico, la distribución espacial de los sujetos. Esta implica la delimitación de espacios cerrados como la prisión, la escuela, la fábrica, el convento, el cuartel, etc.; este *cierre* no tiene que ser total,<sup>3</sup> sino cumplir simplemente con el objetivo fundamental de la separación. La arquitectura, en tanto distribución de espacios físicos, juega entonces un papel primordial al establecer los emplazamientos funcionales: «Se fijan unos lugares determinados para responder no sólo a la necesidad de vigilar, de romper las comunicaciones peligrosas, sino también de crear un espacio útil.» (Foucault, 1976, p. 132). Pero no solo hay que dividir, también se requiere articular, tal como lo realizara la división detallada del trabajo propuesta por Taylor (1961), la cual es representativa de esta estrategia política. En palabras de Foucault:

En las fábricas que aparecen a fines del siglo XVIII, el principio de la división en zonas individualizantes se complica. Se trata a la vez de distribuir a los individuos en un espacio en el que es posible aislarlos y localizarlos; pero también de articular esta distribución sobre un aparato de producción que tiene sus exigencias propias. (Foucault, 1976, p. 133).

La institución representativa del mecanismo disciplinario del poder es la prisión, aunque, previene el autor, la disciplina puede ser detectada previamente en conventos, talleres, colegios, hospitales y ejércitos. Por ello, la prisión no existe de manera aislada en el amplio espectro institucional, ya



que prevalece una circulación interinstitucional de un mecanismo formativo, la disciplina. En particular, la prisión, con su fuerte sentido de poder disciplinario, se encuentra íntimamente relacionada con el ejército. El cuartel constituye, de hecho, una de las formas más adecuadas de encierro:

Cuarteles: es preciso asentar el ejército, masa vagabunda; impedir el saqueo y las violencias; aplacar a los habitantes que soportan mal la presencia de las tropas de paso; evitar los conflictos con las autoridades civiles; detener las desertiones; controlar los gastos. (Foucault, 1976, p. 133).

Foucault señala que la fábrica se asemeja al convento; de hecho, las denomina *fábricas-convento*, recalcando su profunda relación y recordando la relevancia de la práctica religiosa en los lugares de trabajo. Relata cómo la contratación de obreros se realizaba con la mediación de congregaciones religiosas, prefigurando el comportamiento que deberían tener los obreros en su lugar de trabajo: «al llegar por la mañana a su lugar, antes de trabajar comenzarán por lavarse las manos, ofrecerán a Dios su trabajo, harán el signo de la cruz y se pondrán a trabajar» (Foucault, 1976, p. 138). De hecho, considera al convento como el gran maestro de la disciplina, el cual ingresará también de manera relevante tanto en la escuela como en el ejército mismo. Hay que destacar el papel central que jugó la Iglesia en la construcción del imaginario social en la Edad Media al abrogarse el derecho de guiar las almas por el buen camino (Texier, 2001a). La Iglesia extenderá su manto a los ámbitos familiar, estatal, militar, escolar, artístico y otros más, dando sentido y dirección al mundo institucional que giraba en torno a ella.

A final de cuentas, la constitución de espacios institucionales distintos implica la aparición de ciertas formas de encierro, parcial o total. Esta conformación variada implica la circulación interinstitucional de mecanismos de control, fortaleciendo de hecho la regla burocrática, en

tanto forma particular de la racionalidad instrumental, como una manera de reforzamiento del proyecto disciplinario:

El encarcelamiento con sus mecanismos de vigilancia y de castigo funciona por el contrario según un principio de relativa continuidad. Continuidad de las propias instituciones que remiten las unas a las otras (de la asistencia al orfanato, a la casa de corrección, a la penitenciaría, al batallón disciplinario, a la prisión; de la escuela a la sociedad de patronato, al obrador, al refugio, al convento penitenciario; de la ciudad obrera al hospital, a la prisión). Continuidad de los criterios y de los mecanismos punitivos que a partir de la simple desviación hacen progresivamente más pesada la regla y agravan la sanción (Foucault, 1976, p. 279).

Es, en este sentido, que la diferenciación institucional requiere necesariamente, como lo demuestra su origen y evolución, de mecanismos isomórficos como el encierro y la burocracia. Esta necesidad de espacialidad fragmentada conlleva necesariamente a la idea de clausura o encierro y, por tanto, a la necesidad de generar argumentos de legitimación social y formas particulares de operación. Por otro lado, no puede comprenderse el desarrollo institucional sin la función primordial de la Administración, la cual tiene un origen multiinstitucional, una concreción corporativa y una gran difusión hacia otros ámbitos.

### **III. El origen multiinstitucional de la Administración y la preminencia del desempeño**

Existen dos posiciones divergentes cuando se estudia el origen y evolución de la Administración. La primera señala que esta surge, en términos de disciplina académica y actividad profesional, en la segunda mitad del siglo XIX, con el surgimiento de la gran corporación (Chandler, p. 1977; Berle y Means, p. 1932; Montaña, 2020b). Se señala incluso como referencias clave la fundación de la primera licenciatura en Administración en la Universidad de Pensilvania en 1881 y la publicación del libro de Taylor, en 1911,

*Principios de la administración científica.* La segunda posición es la de ubicar su surgimiento en las primeras actividades en las que los seres humanos se vieron obligados a colaborar para alcanzar ciertos fines. En algunos libros de texto se sugiere incluso icónicamente la figura de varios hombres primitivos cazando un mamut. Una parte de los investigadores hemos considerado la primera como válida. Es importante, sin embargo, hacer una aclaración: queda abierta la puerta para analizar los antecedentes no fabriles, industriales o empresariales que han contribuido de manera decisiva a su desarrollo, como lo veremos más adelante.

En este sentido, George y Alvarez (2005) proponen que la Administración «se encuentra en los hogares, iglesias, gobiernos y empresas económicas de todos los pueblos.» y que su origen se puede rastrear hace miles de años de nuestra era, con el surgimiento de las primeras formas de escritura, lo que permitió el establecimiento de algunas formas de control. Wren y Bedeian (2020), por su parte, señalan a Sun Tzu (544-496 AC) como uno de los primeros autores en escribir temas relacionados con las formas de organización del ejército, al seccionarlo en divisiones, establecer rangos militares, hacer uso de gongs, banderas y señales de fuego para comunicarse, así como la importancia de la elaboración de planes previos a la batalla. Esta aproximación al origen de la Administración resulta fascinante, ya que permite pensar el presente como una serie de hechos entrelazados de larga duración. Sin embargo, este tipo de trabajos se limitan a señalar algunos datos históricos que si bien permiten prever la relación del presente con el pasado remoto no logran establecer los argumentos teóricos ni evidencias empíricas suficientes que permitan realizar esos recorridos con una base epistemológica firme.

A continuación, abordaremos el surgimiento de la Administración desde una perspectiva que, si bien enfatiza su desarrollo en el siglo XX, considera

una línea de continuidad, y obviamente de rompimiento parcial y paulatino, con un período histórico un poco más extenso, que inicia en el siglo XVIII, caracterizado por la conformación del sujeto moderno, lo que nos remite al análisis propuesto por Foucault acerca del surgimiento de las instituciones sociales contemporáneas. Una segunda etapa la ubicamos, de manera un poco más reciente, hacia finales del siglo XIX hasta los años ochenta del siglo XX, con las aplicaciones más explícitas y concretas de la Administración y el desarrollo profesional y académico de dicha actividad. En esta doble perspectiva, es importante recordar la propuesta que hiciera Saint-Simon en 1864 de que la humanidad estaba destinada a pasar de un régimen gubernamental o militar a uno industrial. Ello parecería no ser muy relevante como idea social, a menos que nos detengamos un poco a analizar el contenido ético religioso y multi-institucional de la propuesta.

Para Saint-Simon, la nueva era industrial requería cumplir con al menos dos requisitos; primero, colocar en el centro del desarrollo social a los industriales y, segundo, crear propiamente un sistema industrial. Estas ideas se encuentran bien desarrolladas en un escrito realizado en 1823, *Catecismo para los industriales*, en el que estipulaba que eran precisamente estos personajes quienes deberían tomar el control de los asuntos públicos, ya que ellos no solo eran los mejor preparados en el arte de la «administración positiva», sino que eran «los más interesados en mantener la tranquilidad», «en la economía de los gastos públicos» y «en la limitación de la arbitrariedad» (Saint-Simon, 1823). Los industriales, siguiendo los cánones tanto de la «moral humana como la social», señalaba Saint-Simon, deberían ocupar el primer lugar en la sociedad. Es interesante ver cómo la moral en la Administración es incorporada por el interés de los industriales y, por otra parte, la necesidad de conjugar diversas instituciones en un proyecto social único, liderado por la industria. Se requería, además, la

instalación de un verdadero sistema industrial, lo que significaba modificar el centro dinámico de la sociedad, trasladando el núcleo religioso-militar al industrial, buscando la concurrencia institucional diversa en dicho núcleo, para ello había que vencer una dificultad:

[...] la dificultad consiste en encontrar el medio para compatibilizar el sistema científico, el sistema de educación pública, el sistema religioso, el sistema de las bellas artes y el sistema legal con el sistema de los industriales; consiste en encontrar el medio para hacer concurrir a los sabios, los teólogos, los artistas, los abogados, los militares y los rentistas más capaces en el establecimiento del sistema social más ventajoso para la producción y el más satisfactorio para los productores. (Saint-Simon, 1823, p. 45).

De hecho, Saint-Simon no pretendía terminar con la religión, sino que planteaba su refundación, un nuevo cristianismo, su proyecto reubicaba el espíritu religioso en una nueva institución, la industrial, ya que en la Iglesia católica la «administración de los intereses públicos es la más viciosa y la más anti-cristiana». Los hombres tenían que respetar la regla de Dios, la de organizarse en beneficio de la mayoría y, principalmente, la de los pobres. Señalaba, retomando un principio de la institución familiar, que la humanidad debía fundar su comportamiento tratándose los unos y los otros como hermanos (Saint-Simon, 1825). El espíritu religioso no debía perderse, sino seguir siendo el principio de todo comportamiento individual y colectivo, simplemente debía abandonar la institución desgastada de la Iglesia y reubicarse en la prometedora de la industria. Así, la idea de entramado interinstitucional, en tanto red de instituciones interconectadas, hace por primera vez referencia, en la modernidad, a una estructura en la cual diversas instituciones trabajan conjuntamente para alcanzar fines comunes.

## **IV. La administración: un largo y sinuoso camino con múltiples carriles y sentidos**

La trayectoria del pensamiento administrativo atraviesa entonces en su configuración histórica por un entretejido institucional que se nutre de múltiples instituciones hasta llegar a conformar un dispositivo relativamente coherente en el núcleo de las grandes corporaciones y extenderlo a cualquier actividad que emprenda el individuo moderno. Asumiendo el riesgo de simplificar el análisis de dicha trayectoria, proponemos tratar dos corrientes bien identificadas en el estudio de la Administración: la Administración Científica y la Nueva Administración con el fin de contrastar y comprender mejor algunas de sus características actuales. La primera corresponde a lo que se conoce en ocasiones como el período clásico, que establece desde una base pretendidamente científica los principios del acto administrativo y su proceso. La obra que funda este período corresponde al conocido libro de Frederick Taylor, *Principios de la Administración Científica*, publicado en 1911. A esta obra se suman muchas otras, a las cuales se hará brevemente referencia más adelante. El segundo período que proponemos abordar es el de la Nueva Administración –*New Management*– que coincide *grosso modo* con el arribo, en la década pasada de los ochenta, del neoliberalismo.<sup>4</sup> En la siguiente tabla proponemos, a título de ejemplo, algunos autores relevantes de estos períodos para abordar posteriormente algunos rasgos centrales de las influencias y aportaciones de diversos ámbitos institucionales a la Nueva Administración. Hemos seleccionado siete de estos espacios institucionales –corporación, familia, ejército, Iglesia, administración pública, hospital y universidad– por considerarlos muy representativos. Cada uno de ellos ameritaría un estudio completo, pero por motivos de espacio abordaremos solamente algunos aspectos relevantes de cada uno de ellos.

**Tabla 1.** Evolución de la Administración. Traslados institucionales. Algunos autores destacados

|                        | <b>Antes de la<br/>Administración<br/>Científica</b> | <b>Durante y posterior a<br/>la Administración<br/>Científica</b>                                 | <b>Nueva<br/>Administración</b>                |
|------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Familia                | Beecher, 1845                                        | Frederick, 1923                                                                                   | Cursos universitarios<br>en Ciencias del Hogar |
| Iglesia                | Weber, 1905                                          | Mathews, 1912                                                                                     | Bowen, 1953                                    |
| Ejército               |                                                      | Fayol, 1916; Ford,<br>1922; Gilbreth y<br>Gilbreth, 1948 <sup>5</sup>                             |                                                |
| Corporación            | Babbage, 1832                                        | Taylor, 1911; Fayol,<br>1916; Gilbreth y<br>Gilbreth, 1948; Cook,<br>1913; Berle y Means,<br>1932 | Kaplan y Norton, 1996                          |
| Administración Pública |                                                      | Cooke, 1915; Fayol,<br>1966; Gulick y Urwick,<br>1937                                             | Osborne y Gaebler,<br>1993                     |
| Hospital               |                                                      | Gilbreth, F. B., 1914                                                                             | Griffith, y White, 2005                        |
| Universidad            |                                                      | Cooke, 1910                                                                                       | Deem y Brehony, 2005                           |

Fuente: Elaboración propia.

### *La familia*

De acuerdo con Paris (2019), una ola de publicaciones acerca de cómo aplicar la administración científica para mejorar la eficiencia en las tareas domésticas se realizó después de la aparición de los *Principios de Administración Científica* de Taylor en 1911. Así, Frederick (1923) reconocía la importancia y la complejidad de la administración doméstica y la necesidad concomitante de acudir a los principios de la Administración

Científica. En la introducción del libro de la señora Frederick, *Household Engineering: Scientific Management in the Home*, dos reconocidos autores de la Administración Científica, Emerson (1912) y Gilbreth F. B (1914), establecen la relevancia de utilizarla en el ámbito doméstico. Así, el primero defendía la idea de que la administración de la casa era la más antigua de todas y que resultaba, por ende, más fundamental y compleja que cualquier otra, incluida incluso la de la fábrica. Por su lado, Gilbreth establecía que «nada valía más la pena que llevar la eficiencia al hogar». Agregaba además que Frederick prestaba un gran servicio a su país, ya que sus aportaciones se inscribían en la idea de la eficiencia nacional. Así, la casa constituía un laboratorio para promover nuevas prácticas, lo que repercutía incluso en el comportamiento general de los hombres.

De hecho, debemos recordar que la primera vía no va de la fábrica hacia la familia, sino en sentido opuesto: de espacio familiar al fabril. Así, en 1861 se publicó en Inglaterra un libro que trataba de la administración del hogar, el cual alcanzó una enorme popularidad. Se trataba de un conjunto de recomendaciones acerca de cómo administrar correctamente los asuntos de la casa. Si bien incorporaba una gran cantidad de recetas de cocina, también abordaba aspectos como el sistema de pago a los sirvientes y los cuidados que debían proporcionarse a los hijos (Beeton, 1861). De esta manera, se puede mencionar que un antecedente importante de la administración de empresas se encuentra precisamente en la administración de los hogares. En este sentido, Beecher publicó un impactante libro, con un sugerente título, *Treatise on Domestic Economy for the Use of Young Ladies at Home and at School*, que conocerá una amplia recepción y abrirá las puertas a la discusión acerca de la importancia de administrar adecuadamente un hogar y cómo lograrlo. Compuesto por 37 capítulos, el libro aborda una serie de asuntos cotidianos como la salud, la comida y las bebidas saludables, el



vestido, la limpieza, la importancia de levantarse temprano, el ejercicio, el cuidado de los animales domésticos y otros más. El capítulo IV, en especial, se refiere a la economía doméstica como una rama particular de conocimiento femenino que debería formar parte de las enseñanzas impartidas formalmente en la escuela. La educación debería sustentarse en un ámbito externo especializado a la familia, ya que las madres no tenían la capacidad de enseñar adecuadamente a sus hijas. La economía doméstica debía, argumentaba la autora, estar colocada al lado, o incluso en un nivel superior de asignaturas conocidas, tales como la química, la filosofía y las matemáticas. En el texto, la palabra *management* aparece asociada especialmente al cuidado de los niños: *Management of Young children*.

Por otro lado, Bruere publicó *Increasing Home Efficiency* en 1912, un año después del mencionado libro de Taylor. La referencia a la fábrica es inmediata; se trata de vincular dos espacios sociales –institucionales– distintos: la familia y el trabajo. El logro de la eficiencia en la casa repercutiría, se esperaba, en la capacidad de trabajo externo de sus miembros:

El problema de reorganizar la casa con base en la eficiencia no difiere en principio del problema de reorganizar la fábrica. La comunidad en general reconoce tácitamente que el resultado de un hogar estadounidense debe ser mantener a los miembros de la familia en un estado físico, mental y de felicidad de tal manera que sea posible para ellos trabajar a su máxima capacidad por el mayor número de años... (Bruere, 1912, p. 25).

En la actualidad, existen algunos programas de licenciatura y de posgrado que proporcionan estudios sobre la administración del hogar, promoviendo no solo su aplicación directa en su propia casa, sino con diversas salidas profesionales. Tal es el ejemplo que a continuación se muestra de una Maestría en Ciencias de la Administración del Hogar de una universidad en

la India. En ella es relevante la idea de sistema como abstracción institucional que permite hacerlas equivalentes:

La Maestría en Ciencias de la Administración del Hogar es un curso de posgrado en Ciencias del Hogar. La administración del hogar es el proceso de preservar, proteger y mantener su hogar. Para empezar, piense en su hogar como una colección de sistemas y estructuras. Piense en la administración del hogar como aquellas cosas que puede hacer para preservar, proteger y mejorar su hogar y sus sistemas. (<https://targetstudy.com/courses/msc-home-management.html>, consultado el 1 de octubre de 2022).

En una licenciatura en Administración del Hogar, ofrecida por una universidad española, se destacan cuatro áreas principales de atención: a) nutrición y alimentación, b) finanzas, c) limpieza y d) mantenimiento y reparación. Considerando que un hogar es un *sistema*, lo que permite hacer las equivalencias institucionales con la empresa, debe considerar las funciones básicas que debe realizar para su supervivencia y desarrollo, es decir, la planeación, la organización, la dirección y la coordinación, y el control. (<https://www.euroinnova.edu.es/licenciatura-en-administracion-del-hogar>, consultado el 1 de octubre de 2022).

### *La Iglesia*

Barnard argumentaba que el conocimiento de la naturaleza, bondades y limitaciones de las estructuras organizacionales, debe considerar una visión histórica amplia del desarrollo de las instituciones que han perdurado en el tiempo, principalmente las de orden religioso y gubernamental:

La civilización occidental se remonta a la iglesia cristiana primitiva, el imperio de Carlomagno y el gobierno de Guillermo el Conquistador. La historia restringida a estos puntos de partida sugiere en general que todas las organizaciones gubernamentales y religiosas existentes en la civilización occidental se han originado ya sea por subdivisión, que acompañó al crecimiento, o por segmentación de las organizaciones existentes. (Barnard, 1938, p. 101).

Si bien la Iglesia no se preocupó por el desarrollo de una estrategia tendiente a mejorar la eficiencia de sus operaciones de manera sistemática, encontramos, de manera análoga al ejército, una serie de ideas, en este caso referentes a la moral, que siguen teniendo a la fecha una alta relevancia. Antes de abordar este tema, resulta pertinente detenernos un poco para analizar una de las raras experiencias en las que la Iglesia trató de aprovechar los principios de la Administración Científica.

En su libro *Scientific Management in the Churches*, publicado en 1912, Shailer Mathews reconoce las aportaciones realizadas tanto por Taylor como por Harrington Emerson (1912),<sup>6</sup> otro de los pioneros de la Administración Científica. Destaca la gran plasticidad que tienen dichos principios para poder ser aplicados en ámbitos muy diversos, como el religioso. Señala algunos de los principios propuestos por el segundo autor como «fundamentalmente altruistas», como el «sentido común y el juicio», la «disciplina», el «trato justo» y la «recompensa a la eficiencia» (sic) (Mathews, p. 1912). Asevera que estos principios pueden ser fácilmente utilizados en el quehacer de la organización eclesiástica. Enfatiza, empero, algunas diferencias entre el mundo industrial y el religioso; el trabajo de la Iglesia es «esencialmente espiritual» y el concepto de eficiencia no aplica tal cual. Si bien en el caso de la eficiencia industrial no hay duda acerca de sus indicadores, el autor se pregunta cuál debiera ser el parámetro básico de la eficiencia: «¿el número de nuevos miembros, la suma de las contribuciones, la asistencia promedio, el número de miembros en el servicio altruista, el tamaño de los grupos de rezo?» (Mathews, 1912, p. 9).

Otro elemento que considera en su comparación es la relación del trabajador con su tarea. En la fábrica, el obrero se encuentra inmerso en un esquema de autoridad, es retribuido económicamente por su trabajo y se encuentra inserto en un sistema de control administrativo. El directivo

industrial ofrece altos salarios; la Iglesia, dice Mathews, exige lealtad. A pesar de estas diferencias, el autor pregona abiertamente la eficiencia en la Iglesia, aspecto central de la Administración Científica. Realiza una diferencia que resulta interesante en el contexto de nuestro análisis; separa el área filosófica, la razón de ser de la institución, de las actividades secundarias, las cuales contribuyen al logro de la primera. Respecto al verdadero sentido institucional de la religión, Mathews señala que se puede llegar a confundir su vocación real; así, menciona que la Iglesia no es una institución filantrópica; considera que ella no tiene por qué realizar acciones sociales, sino más bien, y de manera preponderante, atender las necesidades espirituales de la humanidad. No es cambiando de misión que la eficiencia se inserta en la función primordial: «La eficiencia de la iglesia no se gana sustituyendo el evangelio por la sociología». El lugar de la eficiencia en la Iglesia se encuentra en las actividades ordinarias, pero esta inicia su recorrido partiendo de su fin institucional y no debe, bajo circunstancia alguna, instalarse en su misión institucional, como lo señala claramente el autor: «El Espíritu de Dios no debe ser reemplazado por personal administrativo o miembros de la iglesia capacitados para tareas definidas. Una iglesia sin oración será impotente como iglesia, sin importar qué tan bien organizada o instruida esté.» (Mathews, 1912, p. 64).

Por otro lado, hay que recordar el papel acordado por Weber a la ética protestante en el origen e impulso del espíritu del capitalismo. El autor nos recuerda en 1905-1906 la importancia de los valores religiosos protestantes en la transfiguración moral del trabajo, haciendo de este una vocación, un deber con Dios y no un castigo terrenal. Así, no son exclusivamente las leyes de la economía, ni la voluntad individual de la ganancia, ni el desarrollo tecnológico, comercial o financiero, las bases del desarrollo del capitalismo, sino la creencia en un Dios que impone su voluntad a los seres humanos.

Sin embargo, este gran impulso alcanzó rápidamente su agotamiento: la religión fue sustituida por la tecnología y la capacidad abstracta de calculabilidad. El tiempo en el que convivieron religión y capitalismo fue muy corto (Montaño, 2003). En efecto, la llegada de la Administración Científica y el avance de la burocratización terminarían con el espíritu religioso del capitalismo: «El espíritu se esfumó: el cofre quedó vacío, sin que pueda saberse si para siempre. Como quiera que sea, el capitalismo triunfante, siendo que se apoya en bases mecánicas, ya no requiere más de la ayuda religiosa.» (Weber, 1979, p. 112).

Para Boltanski y Chiapello (1999), el espíritu contemporáneo del capitalismo lo constituye una ideología administrativa que pretende legitimar el desarrollo de las grandes corporaciones y la adhesión a su desarrollo mediante un conjunto de argumentos morales. El capitalismo, en tanto sistema social basado en la acumulación incesante del capital, genera amplias desigualdades que provocan diversas y profundas críticas, las cuales son reprocesadas por el sistema capitalista para fortalecerse. Estos argumentos, señalan los autores, se localizan en los principales textos de administración.

Regresemos un poco al argumento de que la modernidad ha eliminado el sentimiento religioso propio de la tradición. Varios autores cuestionan esta pérdida de los valores religiosos en la vida moderna. Así, Ingelhart, por ejemplo, destaca que, si bien se ha perdido la práctica religiosa, ello no debe interpretarse como el fin del sentido de religiosidad que anima a sociedades tan aparentemente racionales como la estadounidense o la europea. De acuerdo con el autor, los países más industrializados han perdido, en su camino hacia la modernidad, las creencias religiosas al haber sido desplazadas debido a una pérdida de importancia en la vida cotidiana dado, entre otros, el incremento en los niveles educativos y de salud (Norris e

Inglehart, 2004). A ello hay que agregar, señalan los autores, los escándalos de pederastia en la Iglesia y la justificación de ella en diversos atentados terroristas (Inglehart, 2021). De esta manera, la burocratización, la racionalidad, la búsqueda de la individualidad, el reforzamiento de la democracia y de la solidaridad cívica, así como el mejor nivel de vida de la población, entre otros, han jugado un papel significativo en esta pérdida de religiosidad, sobre todo en los países con mayor nivel de desarrollo.

Worthy (2015) defiende, por su parte, la idea de que la sociedad estadounidense es profundamente religiosa y que varios de sus valores esenciales, laicos, provienen de los preceptos de la Iglesia. Señala como ejemplo el hecho de que las empresas privadas conocen una creciente orientación hacia la responsabilidad social. Ello es prueba, argumenta, de la transferencia de los valores morales religiosos al ámbito laico de la sociedad: «La ética que guía nuestras vidas llega a nosotros a través de un filtro secular». Sin embargo, piensa que esta transferencia de ámbitos reduce su vitalidad y funcionalidad, al perder el marco religioso en el que se encontraban inscritos. En este sentido, hay que recordar la propuesta realizada por Bowman, quien en 1953 escribió, auspiciado por el *Federal Council of the Churches of Christ in America*, el primer libro sobre la Responsabilidad Social Corporativa, *Social Responsibilities of the Businessman*. En él enfatiza el deber de la Iglesia de participar, imbuyendo su espíritu, en diversas instituciones sociales:

La Iglesia y los cristianos tienen el deber de trabajar por un mejor orden social, mejor en el sentido de que facilite la aplicación de los principios cristianos a la vida cotidiana y contribuya al desarrollo del espíritu cristiano. El deber de trabajar por un mejor orden social incluye específicamente la obligación de informarse sobre los asuntos sociales y de participar y trabajar activamente en organizaciones, partidos y movimientos que busquen el mejoramiento de las instituciones sociales. (Bowen, 2013, p. 33).

La propuesta de Bowen enfatiza el compromiso de la organización con todos sus miembros –*shareholders*–; cuando esto ocurre, Simon le denomina *equilibrio organizacional*, es decir, cuando todos los participantes, internos y externos, directos e indirectos, consideran que el monto de sus retribuciones es igual o mayor al de sus contribuciones (Simon, 1947). Este es el principio bajo el cual se iniciaron los programas de responsabilidad social propuestos por la Organización de las Naciones Unidas, bajo su programa denominado Pacto Mundial (Rendón, 2018).

### *El ejército*

El ejército es poco aludido en los trabajos que tratan de la Administración Científica. De hecho, a pesar de haber sido mencionado en diversas ocasiones como una fuente de inspiración, este se ha limitado más bien a algunas insinuaciones históricas por las hazañas logradas por líderes militares, o bien mediante metáforas simples que, si bien han tenido alguna incidencia en el ámbito industrial, podríamos considerarlo como no muy representativo. Existen amplias referencias a dos grandes estrategias militares, Sun Tzu y von Clausewitz, quienes en épocas muy distantes –300 a. C. y 1968– promovieron algunas ideas que fueron incorporadas a la Administración, desde un punto de vista muy distinto al propuesto por la Administración Científica.

Una de las primeras controversias entre estas dos instituciones, la militar y la industrial, es su conformación jerárquica en términos del mando de control. Así, para Taylor, el obrero podría tener tantos jefes como ámbitos de acción tenía aquel. Fayol, por el contrario, estaba convencido de que, basado en la experiencia militar, lo adecuado era que cada trabajador tuviera un solo jefe. A esta disputa se agrega la visión de Cooke, quien toma partido por su colega y maestro, Taylor, y aboga por la diferencia entre

ambas instituciones, argumentando el énfasis que la Administración Científica colocaba en la democracia y participación de los trabajadores, por lo cual se requería eliminar la visión demasiado jerárquica del ámbito militar:

En un establecimiento industrial, la supresión del control militar, y especialmente la funcionalización, hace que cada trabajador participe, según su capacidad, en la conducción de los asuntos. En otras palabras, después de que se ha introducido la administración científica, el negocio está a cargo de la inteligencia colectiva de muchos, en lugar de bajo el 'yo lo digo' de aquellos que, en el lenguaje del día, son dueños del negocio. Bajo este esquema, los empleados se vuelven más apegados a una empresa. (Cooke, 1913, p. 491).

Por otro lado, Pettersen (1990) relata cómo la administración científica no pudo vencer algunos de los grandes desafíos que implicaba su incorporación en el ámbito de la producción militar naval. Para este autor, los logros obtenidos en la mejora de la eficiencia tanto en la producción de armamento por empresas privadas como en la naval estadounidense fueron ampliamente reconocidos; Taylor mismo apoyó un proyecto de reorganización de los astilleros militares y se entrevistó con el secretario de Marina de la época. Sin embargo, un cambio en la presidencia estadounidense echó por tierra todos los esfuerzos realizados y el proyecto fue cancelado. En un segundo intento, con un nuevo secretario, se aceptó el proyecto de Taylor dados los logros alcanzados en el ámbito industrial; sin embargo, se le solicitó que el proyecto se realizara, por razones políticas, en los astilleros de Virginia y que no trastocara la estructura jerárquica, ya que si bien estos constituían unidades industriales se encontraban bajo control militar.

Por otro lado, una relación estrecha entre ambas instituciones se dio en la Primera Guerra Mundial (1914-1918), debido a la necesidad de aumentar la eficiencia en la producción de armamento. Esta relación no se originó en la discusión académica, sino en la necesidad de un mayor abastecimiento de



equipo militar a las tropas. De esta manera, Fayol y F. B. Gilbreth participaron activamente en la mejora de diversos procesos de elaboración de productos militares (Ahlstrom, 2014). Por su lado, Ford, reacio en un principio a participar en conflictos bélicos, apoyó la guerra produciendo, entre 1917 y 1919, diversos artículos como botes de guerra, camiones militares, blindajes y cañones (Ford, 1922). A propósito de las transferencias interinstitucionales, se comenta la anécdota de que Ford visitó un rastro en Chicago, del cual se inspiró, en su cadena de «desmontaje», con un razonamiento inverso, para elaborar su propia cadena de montaje en su fábrica de automóviles. Ford participó también activamente en la Segunda Guerra Mundial –1939-1945–. Sin embargo, una serie de rumores involucraron de manera indirecta al empresario estadounidense con el proyecto nazi, el cual es citado en el libro escrito por Hitler, *Mi lucha*, como ejemplo de eficiencia. Algunos acusaron a Ford de utilizar judíos presos como trabajadores en su planta de Colonia, Alemania, aunque los abogados de la empresa argumentaron que la filial fue confiscada por los nazis, no teniendo ya responsabilidad alguna (*The Guardian*, 1999). Incluso se llegó a señalar que los métodos de Ford inspiraron incluso los procedimientos utilizados en los campos de exterminio nazi. Si bien esto no está comprobado, podemos señalar el énfasis en la noción de eficiencia en dichas atrocidades; ello ha sido abordado por Hannah Arendt (1999) en su concepto de *banalidad del mal*, para explicar la trivialización de la matanza de seres humanos, como si lo fundamental estribara exclusivamente en el logro eficiente de los resultados, sin importar cuáles sean los fines, es decir, en un sentido terriblemente burocrático. Volveremos a este punto más adelante.

### *La corporación*

Uno de los antecedentes importantes de la Administración lo encontramos en la obra del matemático inglés Charles Babbage, quien publicó en 1832 el libro *On the Economy of Machinery and Manufactures*. En él se establecía la importancia de la ciencia y la tecnología, así como la división del trabajo en el logro de la eficiencia productiva. Para este autor, la división del trabajo es, indudablemente, la piedra de toque del avance económico y social. Babbage retoma el ejemplo de Adam Smith de la fabricación de alfileres y la productividad alcanzada debido al empleo de la división detallada del trabajo. De acuerdo con este autor, la división del trabajo es relevante en muchos campos de la vida social, se aplica también en el plano intelectual y resulta, incluso, previa al desarrollo tecnológico industrial:

Tal vez el principio más importante del que depende la economía de una manufactura sea la división del trabajo entre las personas que lo realizan. La primera aplicación de este principio debió de hacerse en una etapa muy temprana de la sociedad, pues pronto debió de resultar evidente que se podían adquirir más mercancías y servicios si un hombre limitaba su ocupación al arte de fabricar arcos, otro al de construir casas, un tercero barcos, etcétera. (Babbage, 1832, p. 131).

Por otro lado, la Administración Científica, según Taylor, debía lograr la máxima prosperidad tanto para los accionistas como para los obreros. Dicho objetivo se alcanzaría incrementando la *eficiencia*, la cual constituirá desde entonces, de manera cada vez más explícita, uno de los objetivos centrales de la Administración. Ella establece una relación directa y estrecha entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos; así, la organización se abocará cada vez más a la consecución de los medios adecuados –recursos– (Weber, 1984) dejando más al ámbito institucional el establecimiento de los fines, como ya lo señalamos. La eficiencia, interpretada también como productividad, constituirá desde entonces el principal indicador del desempeño organizacional: cuántos vehículos produce una empresa, cuántos artículos científicos una universidad,

cuántos pacientes atiende un hospital público, etcétera. La eficiencia atraviesa así de manera transversal el mundo diverso de las instituciones y constituye un mecanismo de promoción del isomorfismo organizacional (DiMaggio y Powell, 1999). Esta es bien valorada, por ejemplo, desde el punto de vista del cuidado ambiental dada su posibilidad de un manejo más racional de los recursos naturales. Así lo promueve vehementemente Taylor, en 1911, al citar al presidente de Estados Unidos de la época, Teodoro Roosevelt: «La conservación de nuestros recursos naturales no es más que el preludio a la cuestión más amplia de la eficiencia nacional.». El autor se refiere además a la necesidad de contribuir a la formación de sujetos que interioricen la eficiencia en su comportamiento general, desde los *capitanes de industria* hasta los *sirvientes de los hogares*. Este nuevo sujeto, conformado por la búsqueda de la eficiencia, permitirá mejorar el desempeño en instituciones muy diversas:

Los principios de la administración científica pueden ser aplicados con igual fuerza a todas las actividades humanas: a la administración de nuestros hogares; a la de nuestras granjas; a la de los negocios de nuestros artesanos, grandes y pequeños; a la de nuestras iglesias, de nuestras instituciones filantrópicas, de nuestras universidades, y de nuestros departamentos de gobierno. (Taylor, 1961, p. 17).

Fayol, otro de los ingenieros que dieron origen a la Administración en tanto disciplina profesional, consideraba, al igual que Taylor, que esta no se limitaba al terreno de las empresas industriales, sino a un vasto espectro institucional, con especial énfasis en el ámbito militar. De hecho, hay que recordar que Fayol aseveraba en 1916 que el éxito de la industria se basaba en gran medida en haber tomado la organización militar como fuente de inspiración para su operación:

Mi doctrina administrativa tiene por objeto facilitar el gobierno de empresas, sean industriales, sean militares o de cualquier índole. Sus principios, sus reglas y sus procedimientos deben,

pues, responder tanto a las necesidades del Ejército como a las necesidades de la Industria. (Fayol, 1968, p. 132).

Fayol estableció 14 principios de la administración; el primero de ellos era la división del trabajo, teniendo esta como consecuencia «la especialización de las funciones y la separación de los poderes»; el segundo principio era el de autoridad, concebida como «el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer». El tercero correspondía al de la disciplina (de especial interés en este texto), la cual se expresa bajo diversas modalidades como «obligaciones de obediencia, de asiduidad, de actividad, de corrección...». Es interesante notar que, en este rubro, el autor hace mención del ámbito militar, recordando la importancia que este tiene en dicho plano: «La disciplina constituye la principal fuerza de los ejércitos», y «La disciplina es como la hacen los jefes», aunque reconoce también errores frecuentes. Los restantes principios, algunos de ellos muy ligados al ámbito militar, son: la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad del personal, la iniciativa y la unión del personal.

Por otro lado, la Administración, en esta versión más actual, en tanto práctica profesional y disciplina académica, no se deriva exclusivamente de la perspectiva de la ingeniería, como suele mencionarse frecuentemente en los libros de texto, aunque tiene un componente muy relevante, dada su aplicación en el mundo fabril. Por otro lado, recordemos también los frecuentes traslados que se hicieron de la fábrica de producción de acero a la de producción de armamento (Petersen, 1990) o a otros ámbitos institucionales. Mencionemos también la alta diversidad disciplinaria de la Administración desde su origen; si volteamos la mirada hacia su fundación en la Universidad de Pensilvania en 1881, podemos observar que a ella

concorre una amplia variedad de conocimientos diversos. Así, en la primera licenciatura en Administración se encontraban asignaturas como Contabilidad, Derecho, Economía, Inglés, Lenguas Modernas, Historia, Ciencia Política y Sociología, entre otras, y se pensaba que dicha carrera era muy valiosa tanto en el ámbito privado como en el público. (Montaño, 2020b).

La Administración Científica, con Taylor y Fayol como dos de sus principales protagonistas, constituye una referencia básica, incluso de mayor relevancia que la creación de la primera licenciatura en Administración. Esta relevancia proviene de la enorme difusión que conoció, sobre todo la obra de Taylor, en diversos países, tanto en Estados Unidos como en Europa y Asia. La lectura y aplicación de sus principios representaron un parteaguas en la historia de esta disciplina y se enmarcan en la dinámica que la modernidad imponía en diversos ámbitos de la vida privada y social; en efecto, la búsqueda de la eficiencia se expresaba en diversos terrenos como el hogar, la granja, la escuela y la administración pública como resultado de la dinámica de la modernidad. Inmediatamente después de la publicación de la obra de Taylor, esta se desarrolló aún más, sobre todo en los ámbitos de la universidad, el hospital y, más adelante, en el marco de la Primera Guerra Mundial, en el ámbito militar, el cual conocería también, lo mencionamos anticipadamente, un camino inverso.

Como ya lo anotamos, antes de que surgiera la Administración como práctica profesional y como disciplina académica, el vocablo era ya muy utilizado en diversos aspectos de la vida diaria, en especial en lo referido a las granjas, como en el cuidado de animales, principalmente los caballos; en la educación y cuidado de los niños y en el manejo general del hogar. La palabra Administración conservó una relación contradictoria con sus orígenes institucionales, en especial con el familiar que, de alguna manera,

recogía preocupaciones de otros ámbitos como la granja, la escuela y la clínica. Este vínculo resultaba contradictorio, ya que por una parte incorporaba términos de cuidado, responsabilidad, afecto, pero constituía también un limitante en su proceso de transferencia al ámbito industrial, un terreno abonado con otros valores (Texier, 2013). Esta paradoja conoce en la actualidad diversas formas de expresión como el debate acerca de las bondades y restricciones de la empresa familiar (Rendón, 2007), la necesidad de contar con directivos profesionales, fuera del ámbito familiar en las grandes corporaciones (Berle y Means, 1932), la restricción a contratar o, al contrario, promover la contratación de familiares de miembros de la organización porque ello restringe o bien estimula el buen funcionamiento organizacional. Por otro lado, el tránsito inverso, es decir, de la fábrica a otros ámbitos, se realizó después de la publicación del libro de Taylor; así, como observamos, diversos trabajos dieron cuenta tempranamente de la importancia del traslado explícito de la fábrica a la familia (Bruere, 1912; Paris, 2019), a la universidad (Cook, 1910; Callahan, 1962), al ejército (Ahlstrom, Lamond y Ding, 2009) o la administración pública (Cooke, 1915; Gulick y Urwick, 1937).

### *La administración pública*

Muchos entusiastas de la Administración Científica consideraron que esta perspectiva podría aportar elementos de referencia relevantes para impulsar el desarrollo de la Administración Pública, basándose principalmente en las propuestas de autores relevantes como Taylor, Fayol, Cooke, Gulick y Urwick. En efecto, de manera análoga a la introducción que hiciera Taylor en su libro sobre la Administración Científica, en la que pregonaba, en 1911, las aplicaciones de su método en cualquier ámbito institucional, Fayol iniciaba su famoso libro, *Administración Industrial y*

*General*, publicado en 1916, con una aseveración acerca del carácter general de dicha función: «La administración juega en el gobierno de los negocios, de todos, grandes o pequeños, industriales, comerciales, políticos, religiosos u otros, un papel muy importante» (Fayol, 2016, p. vii). Este autor encontraba, de hecho, una gran complementariedad entre las funciones directivas de una gran empresa privada y las propias de un gobierno local, previendo además una relación positiva entre ambos ámbitos institucionales:

En los primeros años de mi carrera, vi al Gerente General de Commentry-Fourchambault Company, el Sr. Mony, cumplir las funciones de Alcalde de Commentry y Diputado de Allier para gran beneficio de la Compañía, la Ciudad y el Estado. La mina de carbón y la ciudad se beneficiaron ambas de las buenas relaciones que reinaban entre ellas; El Parlamento tenía la experiencia de un gran industrial; la Sociedad se benefició de la benevolencia del Gobierno. (Fayol, 2016, p. 167).

La ubicación de las minas, alejada de los centros urbanos, obligó a las empresas a instalar una serie de instituciones cerca de los lugares de trabajo, dejando el Estado a las empresas encargarse de esta función, la cual estuvo generalmente apoyada por la Iglesia:

Iglesias, escuelas, hospicios, cuya responsabilidad el Estado dejó a los industriales, fueron contruidos por estos últimos. Las escuelas de niños estaban encomendadas a los Hermanos de las Escuelas Cristianas, las escuelas de niñas y los hospicios a las hermanas. –Iglesias, escuelas, hospicios, también cumplieron bien su misión y prestaron grandes servicios a la industria y su personal. (Fayol, 2016, p. 170).

El taylorismo, por su parte, en la persona de Morris Cooke, joven colaborador de Taylor ya mencionado, realizó diversas aproximaciones al ámbito de la Administración Pública (Myric, 2012). De acuerdo con este autor, la Administración pasó de ser una práctica poco estructurada a una sistematizada y, posteriormente, a una científica; esto se logró en el ámbito privado, pero de acuerdo con Cooke la Administración Pública, en sus tres

niveles –municipal, estatal y federal–, se encontraba todavía en una etapa muy inicial de desarrollo (Cooke, 1915). El excesivo énfasis en el control de los funcionarios mediante comités representaba, de acuerdo con el autor, uno de los principales obstáculos de desarrollo. Este mecanismo había sido ya abordado anteriormente por el mismo Cooke en su análisis del funcionamiento de las universidades y había sido también fuertemente criticado por razones similares (Cooke, 1910). La votación, señalaba el autor, no resultaba ser el mecanismo más adecuado para la toma de decisiones, sino el estudio objetivo de la realidad que se pretendía modificar, es decir, el estudio científico aseguraba la decisión óptima. Por tanto, Cooke propugnó ampliamente por la profesionalización del administrador público por lo que defendió la implementación del servicio civil de carrera y la separación de la Administración Pública de los vaivenes de la política para lograr tanto la eficiencia como la eficacia de la acción pública; la afiliación política debía dejar paso al conocimiento profesional.

Por otro lado, hay que señalar que Woodrow Wilson es considerado generalmente como uno de los fundadores de la Administración Pública, en tanto disciplina académica. Este autor propuso la idea de que esta debía ser asegurada de forma profesional y neutral, sin interferencias políticas (1887), coincidiendo con el planteamiento de Cooke. Impulsó también la idea de que la Administración Pública debía ser una ciencia práctica, basada en el estudio sistemático de los procesos administrativos y en la aplicación de técnicas de gestión empresarial. Propugnó también por el servicio civil de carrera y la transformación de la organización y los procesos administrativos. El deslinde con el mundo de la política está también presente en la visión de Wilson; la Administración es un conjunto de herramientas objetivas que pueden ser utilizadas independientemente del contexto en el que se ubique:



Si veo a un asesino afilar hábilmente un cuchillo, puedo tomar prestada su manera de proceder sin tomar prestada su probable intención de cometer un asesinato con él; y así, si veo a un monárquico gestionar bien una oficina pública, puedo aprender sus métodos administrativos sin cambiar una de mis características republicanas (Wilson, 1887, p. 221).

Otro teórico importante de la Administración Pública es, sin duda, Dwight Waldo, quien enfatizó la importancia de la ética y la responsabilidad social. Este autor argumentó que los administradores públicos tienen la responsabilidad de proteger los derechos y las necesidades de los ciudadanos, y que deben actuar con ética y transparencia en su función. Contrariamente a la perspectiva de Cooke, propuso la idea de que la Administración Pública debía ser practicada de forma participativa, con la colaboración de los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil. Aseveraba que la Administración debería ser científica y ser utilizada para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Waldo consideraba, por otra parte, que la burocracia, en tanto conjunto de principios, normas y procedimientos racionales y sistemáticos, resultaba esencial para el buen desempeño de los servidores públicos, ya que generaba estabilidad y certidumbre al no dejar al libre arbitrio de estos las decisiones que afectaban a la sociedad civil. Sin embargo, también observó que la burocracia podría acarrear consecuencias negativas si esta no era bien diseñada, ya que podría generar rigideces que chocaran contra la cambiante dinámica social. Las principales características de la organización burocrática, de acuerdo con este autor, son las siguientes:

«1. Jurisdicciones fijas y oficiales que se ordenan mediante normas (leyes o reglamentos).

1. El principio de jerarquía (superioridad y subordinación).
2. El registro de archivos exhaustivos, minuciosos y, por lo general, secretos.

3. La formación profesional, o al menos exhaustiva, para la participación.
4. La separación de la oficina, o lugar de trabajo, del domicilio; y atención a tiempo completo a una institución o cargo.
5. Funcionamiento según normas más o menos estables y exhaustivas.» (Waldo, 1955, p. 53).

El surgimiento de la *Nueva Administración Pública* (NAP) tiene uno de sus fundamentos en la búsqueda de sistemas administrativos que respondan efectivamente a una alta diversidad de servicios, cada vez más complejos, demandados por la población. La legitimidad de la democracia se sustenta en gran medida en la capacidad del gobierno para atender adecuadamente una serie de reclamos sociales. La idea de que los gobiernos tienden a desarrollar modelos administrativos rígidos, impersonales y alejados de las necesidades de la población llevó a diversos teóricos a voltear al mundo empresarial, cuyos modelos habían comenzado a introducir diversos aspectos de flexibilidad. Recordemos que la burocracia era considerada por Weber como superior a otras formas de organización debido a que en ella «La precisión, la rapidez, la univocidad, la oficialidad, la continuidad, la discreción, la uniformidad, la rigurosa subordinación, el ahorro de fricciones y de costos objetivos y personales son infinitamente mayores en una administración severamente burocrática...» (Weber, 1884, p. 731).

La despersonalización de las relaciones sociales al interior de la organización y de esta con sus vínculos externos fue considerada por Weber como una de las grandes virtudes de la burocracia, estableciendo la regla impersonal como fundamento de las relaciones; así, se lograba «la eliminación del amor, del odio y de todos los elementos sensibles puramente personales». (Weber, 1984). De hecho, de acuerdo con el autor,

esta es precisamente una de las causas por las cuales la empresa bélica, entre otras, puede adoptar las «formas del capitalismo privado».

Sin embargo, de acuerdo con el autor, la economía capitalista posee un modelo de organización más eficiente de operación que presiona constantemente a la administración pública para que realice de manera más precisa y rápida sus actividades:

La exigencia de una tramitación en lo posible más rápida, precisa, unívoca y continua es impuesta a la administración en primer lugar por la economía capitalista moderna. Las grandes empresas capitalistas modernas representan, por lo general, modelos no igualados de rigurosa organización administrativa. Su vida de negocios descansa en una precisión creciente, en una continuidad y sobre todo velocidad de las operaciones. (Weber, 1984, p. 731)

Así, el carácter burocrático de la Administración Pública se planteó como una de las restricciones organizacionales más relevantes para atender adecuadamente las demandas de la sociedad civil. El Neoliberalismo ancló en el modelo empresarial y en las leyes de mercado sus bases para atacar frontalmente las limitaciones propias del modelo burocrático. Hood y Jackson (1991) caracterizan a la Nueva Administración Pública como un renovado proyecto para separar la administración de la política, es decir, el énfasis es colocado en el «cómo hacer las cosas» –los medios–, por sobre «qué hacer» –los fines–. El acento es colocado nuevamente sobre el lado técnico y general de la Administración, en la búsqueda de la eficiencia más que en el sentido social participativo. La reducción de los costos y la división en unidades, crecientemente autónomas y autosuficientes, así como la disciplina en el gasto más que la inversión en nuevos o más amplios servicios, caracterizaron la visión financiera, mientras que la búsqueda de metas claras y precisas más allá del énfasis en el control y la contratación de especialistas por sobre personal leal a la autoridad y la flexibilización de las

relaciones laborales, eliminando trabas sindicales, indicaron una nueva ruta hacia la desregulación y la flexibilidad.

### *El hospital*

En el período comprendido entre 1900 y 1912, dos médicos estadounidenses, Codman y Dickinson, emprendieron una serie de estudios tendientes a mejorar la eficiencia en diversas intervenciones quirúrgicas, en el manejo administrativo del hospital y en el cuidado de los pacientes; a partir de 1913, estas acciones estuvieron basadas en las ideas de la Administración Científica y se realizaron con el apoyo de F. B. Gilbreth (Wrege, 1980). Este último estaba convencido de que muchos de los problemas que la Administración Científica atendía en la fábrica estaban también presentes en el hospital:

Los problemas de transporte; los de cumplimiento y mantenimiento del sistema, de orden y disciplina; los de enseñanza, de síntesis en métodos con menor desperdicio, todo esto que aparenta estar en dos líneas de actividad diferentes y no relacionadas, son tan similares que una solución exitosa en un caso puede aplicarse con poco o ningún cambio con igual éxito en otro. (Gilbreth, citado en Wrege, 1980, p. 117).

Los esposos Gilbreth filmaron diversas operaciones quirúrgicas y realizaron un estudio de tiempos y movimientos. Sin embargo, esta orientación no conoció un desarrollo amplio y sostenido; la idea de que el hospital era una organización compleja con pocas operaciones repetitivas que pudieran ser estandarizadas frenó la transferencia del modelo industrial al hospital, con la salvedad de algunas aplicaciones al mundo de la enfermería, como la preparación de agujas hipodérmicas, reduciendo tiempo, costo e inventarios (Ross y Bidanda, 2014). De hecho, Lillian Gilbreth trabajó en diversas universidades estadounidenses aplicando el estudio de tiempos y movimientos en la enfermería. Por otro lado, como es bien conocido, la

Segunda Guerra Mundial trastocó el ritmo de actividades de muchas instituciones, siendo el hospital una de ellas. En efecto, la necesidad de contar con procedimientos más eficientes, en términos de costo y tiempo, propiciaron el desarrollo de nuevas prácticas médicas. Esta conflagración mundial acarreó problemas diversos al hospital militar como el creciente manejo de medicinas y equipo médico –solicitud, almacenamiento y distribución–, la activación urgente de instalaciones médicas y el entrenamiento para capacitar a un gran número de soldados y enfermeras que debían prestar desde los primeros auxilios hasta participar en intervenciones quirúrgicas complejas, como lo comenta un reporte del ejército estadounidense:

Para desempeñarse con eficacia, el médico-soldado debe pensar en términos de tratar y cuidar a una gran cantidad de pacientes, aprender a arreglárselas con lo que esté disponible y comprender plenamente su papel como miembro de un equipo encargado de la asombrosa responsabilidad de conservar el vigor de las fuerzas combatientes. El Departamento Médico del Ejército no enfrentó una tarea más formidable que la de convertir a un civil en un miembro efectivo de un equipo médico militar. (Parks, 1974, p. ix).

De manera inversa, los resultados de la búsqueda de eficiencia del hospital militar se trasladaron de manera expedita a los hospitales públicos y privados. Un tercer período de incorporación de la lógica administrativa en el mundo de la salud coincide con la aparición de la Nueva Administración Pública (NAP), lo que ha propiciado una transferencia muy importante a partir de la pasada década de los ochenta. En este contexto, Sharma, Prasad y Rao (2021) estudiaron la transferencia de los modelos de ingeniería industrial y principios administrativos del ámbito industrial al hospitalario y encontraron que una amplia variedad de ellos había sido utilizada con excelentes resultados. Así, el *Lean System* –o producción ajustada–, que busca reducir los desperdicios, el sistema de *Six Sigma* –que procura disminuir la variabilidad de los procesos, la Calidad Total y los Sistemas de

Información, entre otros–, han tenido una alta recepción en el ámbito de las organizaciones de la salud. De acuerdo con los autores, las primeras dos herramientas permiten simultáneamente reducir costos e incrementar la calidad, objetivos considerados tradicionalmente como antagónicos. Por una parte, la importancia social cada vez mayor de la salud, debido entre otros al incremento de las expectativas de vida de la población en los países económicamente más avanzados y, por la otra, el progresivo costo de los servicios de salud especializados, hacen que se procure que estos servicios sean cada vez más eficientes, en términos de costo y calidad. Para enfrentar esta doble exigencia, los hospitales han promovido el uso del instrumental administrativo en su seno. Así, Bode y Maerker (2014) registran en un estudio una alta presión por que los administradores profesionales ocupen los puestos directivos en hospitales alemanes. Esto ya acontece, de hecho, relatan los autores, en los hospitales privados y la presión en los públicos es cada vez mayor. Si bien se avanza en esta dirección, es preciso mencionar una cierta reducción de la autonomía médica en favor de la lógica económico-administrativa; de cualquier manera, cuando la dirección del hospital es asegurada por el cuerpo médico, este incorpora cada vez más funciones de dirección administrativa.

### *La universidad*

Otro ámbito institucional en el que los principios de la Administración Científica conocieron avances, a la vez que se reconocieron limitaciones, fue el de la educación superior. Así, severas críticas por parte del sector empresarial influyeron en la decisión de la *Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching* de solicitar un estudio que permitiera una estandarización eficiente del sistema educativo superior estadounidense. Hay que recordar que a principios del siglo pasado el sistema universitario

de Estados Unidos no gozaba de un alto prestigio; por el contrario, era frecuente que estudiantes estadounidenses que partían a Alemania a realizar estudios de doctorado no fueran aceptados por no contar con el nivel académico requerido (Peñalosa y Montaña, 2021). Recordemos también el papel creciente que jugó en la época el apoyo económico que las grandes corporaciones comenzaron a realizar a las universidades privadas mediante diversas fundaciones, desplazando gradualmente a las asociaciones religiosas (Turpin, 2020; Kohler, 1987). Al encontrarse Taylor sumamente ocupado en la promoción de su libro, *Principios de Administración Científica*, se le encomendó a Morris Cooke, joven ingeniero y amigo cercano de Taylor, la tarea de realizar un diagnóstico para elevar la eficiencia en las universidades. Este llevó a cabo un estudio tomando como base el departamento de Física de ocho importantes universidades.<sup>7</sup> Su objetivo era realizar un análisis de costo/beneficio tanto en la docencia como en la investigación. En su reporte se puede observar una mirada a la universidad como si fuera un establecimiento industrial; sin embargo, contrario a este, la universidad no contaba con un criterio general de eficiencia, como había acontecido con la Iglesia, lo que impedía el desarrollo de sistemas estandarizados. Así, el autor comentaba que resultaba casi imposible que las universidades adoptaran procedimientos similares para enfrentar problemas equivalentes. Esta alta diversidad de métodos implicaba no utilizar las mejores prácticas para la solución de problemas. En la industria, comentaba Cooke, sucedía exactamente lo contrario: a problemas similares, respuestas iguales. Relata el autor que, en esta diversidad, algunas universidades habían asumido el modelo militar del mando único, aunque en la mayoría se había incorporado un modelo más colegiado, por comités. De acuerdo con el autor, uno de los aspectos que más cambios requería era el modelo departamental, dado su alto nivel de

autonomía. Esta era considerada como la principal causa de falta de colaboración entre departamentos en la universidad. Por otro lado, una diferencia relevante entre ambas instituciones, la universidad y la empresa, reside en la necesidad de generar cambios constantes, siendo esto más relevante en el segundo caso. De esta manera, la universidad resiente menos la necesidad de realizar cambios que lo que hace la empresa; aquella se preocupa por «defender lo que ha demostrado ser una buena práctica por largos tiempos.» (Cooke, 1910, p. 5).

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio fue la ausencia de referente alguno que permitiera medir la eficiencia en las universidades, como sucedía en la industria, la que utilizaba diversos indicadores. Para resolver lo que se consideraba una falla relevante, a la luz de la comparación con la industria, Cooke propuso la *hora-estudiante* como base cuantitativa para el análisis comparativo y el establecimiento de estándares académicos nacionales que pudieran medir la eficiencia por universidad, departamento, área de conocimiento e individual y promover así una política de mejora a través de incentivos económicos:

Por hora-alumno se entiende una hora de conferencias, de trabajo de laboratorio o de salón, para un solo alumno. Así, una sección de treinta alumnos en un período de laboratorio de tres horas supondría noventa horas-alumno. Una sección de diez alumnos en un salón de una hora significaría diez horas-alumno. Esto parece proporcionar una unidad que se puede utilizar para una gran cantidad de propósitos diferentes. Con esto como base, podemos hacer un recuento de la eficiencia con la que se operan los edificios, el costo de la enseñanza de pregrado y cada uno de los otros elementos que componen los gastos de una universidad. (Cooke, 1910, p. 19).

En la introducción al reporte, el presidente de la Fundación Carnegie, Henry Pritchett, señala algunos de los aciertos del reporte y da la bienvenida a las aportaciones realizadas por los hombres de negocios a la universidad, principalmente en lo referente al análisis de la eficiencia. Admite que, en el caso estadounidense, la cercanía entre ambas



instituciones es la más alta a nivel internacional. Esta similitud provenía principalmente, señalaba, de poseer una estructura organizacional similar – un presidente, una junta directiva y jefes de departamento– y la necesidad de crear mecanismos adecuados para el manejo financiero. Menciona también, con agudeza, algunos de los inconvenientes de comparar la universidad con la empresa al no considerar algunas de sus particularidades, principalmente la naturaleza de la investigación. En efecto, Pritchett señala que por su naturaleza esta actividad no se acomoda al cálculo económico de gasto y beneficio dado su alto nivel de incertidumbre, por lo que aboga en favor del investigador:

Se debe conceder un cierto grado de irresponsabilidad (sic) al investigador. Se le debe permitir correr grandes riesgos, si su juicio lo aprueba. El resultado final de una investigación costosa puede ser pequeño, al igual que el resultado final de una investigación económica puede ser extremadamente valioso o rentable. (Pritchett, 1910, p. iii).

Pritchett comenta más adelante que en todo tipo de institución, sea un ejército, una universidad o un establecimiento industrial, la Administración debe ocuparse de dos aspectos: el mecánico y el humano; el primero hace referencia a los aspectos físicos como la maquinaria, mientras el segundo, el más relevante, se enfoca al comportamiento humano y debe procurar la cooperación de los miembros de la organización, por lo que «el liderazgo académico y espiritual es la cualidad más alta de la eficiencia universitaria y la más necesaria para alcanzar». Finalmente, llega a la conclusión que la universidad es en parte un negocio, pero en parte es otra cosa».

Los años posteriores a la Segunda Guerra fueron testigos de un crecimiento sustantivo de la matrícula de educación superior y de una importancia creciente de la investigación científica y sus aplicaciones tecnológicas. Los académicos se convirtieron cada vez más en los actores centrales de esta gran transformación. Las universidades se hicieron, por

su parte, cada vez más complejas y la burocracia controladora se incrementó sustantivamente, chocando en diversas ocasiones con el proyecto de los académicos. En las décadas de los sesenta y setenta se reconoció la autonomía alcanzada por los académicos a través de modelos dominados por *estructuras flojamente acopladas*, horizontales, semiautónomas, colaborativas, denominadas *anarquías organizadas* o bien caracterizadas por una toma de decisiones no sustentada en procesos estrictamente lógicos, lineales y racionales, conocidos como *botes de basura* (Weick, 1969; Cohen, March y Olsen, 1972; Thompson, 1967; Peñalosa y Montaña, 2021). Clark Kerr (1963), un investigador reconocido, sugiere tres tipos de liderazgo universitario a los que denomina *príncipes*, *burócratas* y *gerentes*. El primero corresponde a un liderazgo carismático que permite el desarrollo de la universidad y que logra establecer una buena comunicación con los profesores universitarios; este sería el más cercano al de las estructuras autónomas, horizontales y colaborativas ya mencionadas. El segundo, el burocrático, se sustenta en la aplicación de la regla impersonal, permite la estabilidad y centra su atención en los procedimientos y, por tanto, se preocupa por crear constantemente controles administrativos. El tercer estilo corresponde al de la gerencia, el cual se relaciona con la búsqueda de la eficiencia y el logro de las metas de corto plazo, se preocupa por el cumplimiento de las tareas administrativas, enfocándose en la planeación, implementación y control de los procesos. Esta es la que más se acerca a la administración de las grandes corporaciones. La tensión creada entre estos tres modelos universitarios refleja no solo la preeminencia de un tipo de liderazgo, sino proyectos institucionales distintos que cederán, en términos generales, su lugar al modelo empresarial.

En efecto, a partir de los años ochenta del siglo pasado, con la llegada del modelo neoliberal, la transformación de la organización universitaria fue cediendo ante la fuerza del nuevo modelo económico, fuertemente caracterizado por la creciente importancia de la investigación científica y su aplicación tecnológica en los procesos de desarrollo. Los crecientes esfuerzos dedicados a la investigación fueron opacando aquellos realizados en la docencia. La llegada de la llamada economía del conocimiento enfatizaba la importancia cada vez mayor acordada a la investigación y, sobre todo, al desarrollo tecnológico. Los profesores universitarios se volcaron cada vez más a las actividades de investigación, ámbito en el que encontraron ingresos extraordinarios y altos niveles de reconocimiento. El vínculo de las universidades privadas con los grandes consorcios empresariales, que históricamente se ha dado en Estados Unidos, dio como resultado el surgimiento del llamado *capitalismo académico* (Slaughter y Rhoades, 2004), caracterizado por un vínculo cada vez mayor entre universidades, sobre todo privadas, con consorcios económicos cada vez más poderosos a escala global. La llamada empresarialización de la vida universitaria dio como resultado la deshomologación del trabajo universitario, fundamentado en una alta competencia interna que llevó a niveles muy altos de individualización. Los sistemas de gestión, por su parte, se caracterizaron por premiar más la cantidad que la calidad o la pertinencia social de la investigación científica y se premió sobre todo la producción de artículos, tomando como base de evaluación el número de citas obtenido. El sistema universitario vio comprometida su función de docencia, mientras que la investigación era cada vez más premiada, aunque sus aportaciones fueran cada vez menos relevantes (Ibarra, 2005; Gaulejac, 2012; Alvesson, 2013; Alvesson y Sandberg, 2012). La maximización de la producción cuantitativa a corto plazo premiada individualmente parecía

significar el regreso a las bases de la Administración Científica, haciendo pensar que la Administración avanza en ocasiones por retrocesos o en círculos concéntricos (Dupuy, 2011, 2015).

## **V. De la interinstitucionalización a la desintitucionalización de la eficiencia. Análisis de algunas consecuencias negativas**

La construcción moderna de la Administración ha conocido un largo y sinuoso recorrido interinstitucional, que parte desde la preocupación por el manejo adecuado de los bienes del hogar, incluido el cuidado de la salud física de los hijos, hasta la versión más actual de la rentabilidad accionaria de las grandes corporaciones globales. ¿Qué pueden tener en común estos dos espacios tan disímboles? En un lapso de cerca de 180 años la diferencia parece abismal. El desarrollo del capitalismo, desde la aparición de las grandes corporaciones modernas hasta la fecha, ha transformado radicalmente la escena económica, pero también la política, la cultural y la social en la faz de la tierra. Los anhelos institucionales de la familia, sustentados en el afecto y la solidaridad; la religión, persiguiendo los imperativos espirituales y la salvación de las almas; el ejército, que busca defender la soberanía nacional; el Estado, cuya esencia se encuentra en la promoción del bienestar y el desarrollo social; el hospital que busca salvar vidas, preservar la salud y ayudar a morir dignamente; y la universidad, cuyas funciones sustantivas son la formación de ciudadanos profesionalmente preparados y la búsqueda de soluciones a problemas complejos mediante la investigación; todos ellos han cedido poco a poco ante el imperativo de la eficiencia abstracta en las organizaciones.

Así, podemos encontrar diversas disfuncionalidades como los llamados *síndrome del impostor* y del *sobre-merecimiento*. El primero alude a la duda que se instala en el individuo acerca de si se encuentra realizando una

contribución real a un proyecto institucional o estar, por el contrario, solo simulando en el plano organizacional, generando la sensación de haber trabajado mucho, pero haber contribuido poco; se trata de un sentimiento bastante arraigado en el caso de estudiantes de posgrado, mujeres y, en general, grupos vulnerables (Despointes et al. (2023) y Stone-Sabali et al. (2023). En el otro extremo, se localizan diversos trastornos de tipo narcisista, conocidos genéricamente como el síndrome del sobremerrecimiento. Uno de los estudios pioneros sobre el sentido social del narcisismo en la sociedad industrial es el realizado por C. Lasch (1979). Este autor sostiene que el incremento del narcisismo se manifestaba en Estados Unidos, en la década de los setenta del siglo pasado, en una serie de comportamientos y actitudes peculiares, como la búsqueda obsesiva de la gratificación instantánea, la autoindulgencia, la obsesión por la celebridad y la falta de compromiso con las responsabilidades sociales y comunitarias. Explora en particular cómo la tecnología y los medios de comunicación contribuyeron a este fenómeno al fomentar la cultura de la fama instantánea y la autoimagen superficial tan patentes en nuestro tiempo. En la actualidad, la traducción de los fines institucionales en indicadores cuantitativos de corto plazo acarrea el riesgo de enfatizar los segundos, descontextualizándolos de su sentido social. Ello puede generar la idea en algunos individuos de ser muy productivos y la exigencia que tienen de ser reconocidos, propiciando además tratos despóticos hacia sus compañeros menos eficientes (Fromuth et al., 2019; Madero et al., 2017), fomentando además fenómenos de envidia y de diversas modalidades de violencia psicológica (Montaño, 2007a, 2013). Un caso extremo lo encontramos en un reporte de un investigador español muy prolífico que producía en promedio un artículo científico cada 37 horas. Este investigador fue cesado de su universidad y, molesto, se quejó de no ser comprendido, a pesar de

que sus logros permitieron a la universidad estar en los mejores *rankings* internacionales y atraer a muchos alumnos gracias a su fama: «Me tienen manía porque soy un científico muy prolífico y me adora muchísima gente, porque saben de mi valía» (*El País*, 2023).

Tarde o temprano, empero, puede llegar el tiempo de la desilusión, es decir, del *burnout* o agotamiento laboral, lo que implica la pérdida de sentido de la acción y genera una propensión a considerar que el esfuerzo realizado en la organización no empata adecuadamente con los requerimientos, más idealizados, del plano institucional, pudiendo generar una pérdida de compromiso y desencanto (Kaës, 1989; Aubert y Gaulejac, 2007). Por otro lado, es necesario también considerar el caso en el que las lógicas institucionales siguen vigentes, como en el caso de la empresa familiar, en la que los miembros de la organización reciben mandatos provenientes de dos instituciones distintas, confundiendo valores y roles contradictorios, propiciando así relaciones de doble vínculo, es decir, lazos vitales antagónicos, generando círculos ambiguos de *doble vínculo*, es decir, información contradictoria proveniente de un mismo origen relevante para los individuos (Bateson, 1972; Rendón, 2007).

Por otro lado, es preciso insistir en la idea de que el sentido moral de los fines ha sucumbido irremisiblemente en múltiples casos a la preocupación pragmática de la eficiencia. La modernidad puede ser entendida, en términos weberianos, como la creciente autonomía de las instituciones respecto a un centro social fundamental: la Iglesia. En efecto, la importancia que ha adquirido la perspectiva burocrática, en tanto búsqueda de medios adecuados para lograr fines, ha hecho disminuir la relevancia institucional en favor de la organizacional. En este sentido, pudiera pensarse la burocracia como un dispositivo administrativo que convierte en

amoral a la eficiencia al despojarla de los anhelos sociales implícitos en la idea de institución.

En su obra, Max Weber señala que la racionalidad instrumental, caracterizada por el cálculo eficiente de medios para lograr fines específicos, fue una fuerza motriz en la transformación de la sociedad moderna. Lograr mejores resultados con menos recursos equivalió a privilegiar la producción correcta de las cosas, en detrimento de producir las cosas correctas. Simon (1947), fuertemente influido por Barnard (1938), comentará que la Administración es, por excelencia, la ciencia de los medios, ya que los fines corresponden al ámbito de la Ciencia Política. La Administración es también una técnica social de control, parfraseando a Weber: la posibilidad de obediencia, existente en todo proyecto de dominación moderna, resulta la más alta en el caso de la burocracia. Si existe una predisposición a obedecer, la resistencia es menor. En la Edad Media, la Iglesia constituía el referente central de la sociedad; los designios de Dios dictaban las formas de vivir en familia, de concebir el arte, las razones de la guerra, promovía el cuidado de los enfermos, y otro gran conjunto muy diverso de acciones. «El cofre quedó vacío», comentará Weber cuando los valores religiosos perdieron súbitamente su importancia en el desarrollo capitalista. Si bien el Estado ha intentado ocupar dicho lugar en la modernidad, a partir del neoliberalismo se puede argumentar que es la gran corporación la que convoca a la movilidad social. La calculabilidad, aunada al individualismo y el desinterés por los hechos colectivos, ha reducido el peso de la moral como motor del desarrollo.

Para que una acción sea moral, señala Comte-Sponville (2012), basándose en Kant, se requiere que esta sea desinteresada. Si el médico salva una vida y con ello obtiene una suma importante de dinero, se podría pensar que no es inmoral, aunque tampoco es moral; en todo caso es amoral. Si el

investigador descubre una nueva vacuna y con ello obtiene un gran prestigio y beneficio económico sigue permaneciendo en el terreno de lo amoral. Si las organizaciones privilegian la ganancia económica o el poder político por encima del anhelo institucional que las legitima se encuentran entonces en la misma situación de amoralidad. Con ello, queremos decir que la burocracia no conoce la moral, aunque tampoco es inmoral. Ella puede inclinarse a cualquiera de sus extremos, la moral o la inmoralidad. Es preciso recalcar que la burocracia se distingue, como sistema administrativo de control, por una fuerte inclinación hacia la obediencia. Si bien Weber lo señaló en su momento, cuando estudió la burocracia, es revisando sus componentes, de manera más cercana, que podemos entender la amoralidad de un sistema de dominación basado en la eficiencia abstracta.

La burocracia se sustenta en la división detallada del trabajo y en la consecuente asignación de dicha fragmentación en puestos diferentes, transformando las acciones en meras repeticiones rutinarias, puestas por escrito, perdiéndose la noción del conjunto como un todo; tiene, por otro lado, un sustento importante en el imperio de la regla impersonal, propia de la profesionalización con la que deben realizarse los procesos, olvidándose de nepotismos, clientelismos y amiguismos, proporcionando una idea de trato justo, sin favoritismos, aunque ello también conlleva la idea de lejanía subjetiva, de trato impersonal, con la intención de evitar la interferencia de los sentimientos. La burocracia se sustenta, además, en la legalidad de las reglas, en su carácter obligatorio y en su correlato, la sanción; aunado a ello, el sistema se construye bajo el principio de autoridad y de obediencia como fundamento de honor y cumplimiento del deber, teniendo siempre claridad en las líneas de mando.

En un sistema tal es que se instala la eficiencia, sin necesidad de atender los preceptos institucionales, sin una brújula moral que le dé sentido a la



acción humana más allá de hacer las cosas correctamente. Es a partir de esta maquinaria que se explica uno de los horrores más grandes de la humanidad: el Holocausto, tal como lo recuerda Arendt:

Desde luego, para las ciencias políticas y sociales tiene gran importancia el hecho de que sea esencial en todo gobierno totalitario, y quizá propio de la naturaleza de toda burocracia, transformar a los hombres en funcionarios y simples ruedecillas de la maquinaria administrativa, y, en consecuencia, deshumanizarles. (Arendt, 1999, p. 172).

No se trató de una «multitud de individuos vengativos y sanguinarios», sino de la concurrencia de una gran cantidad de personas obedientes, provenientes de diferentes profesiones y oficios como administradores, contadores, ingenieros, economistas, abogados, médicos y choferes, y también de organizaciones, tanto públicas como privadas, que conformaban parte de un sistema descentralizado, basado en la rutina, sin una idea formalmente explícita de aniquilación (Hilberg, 2019). Muchos de los burócratas simplemente realizaron su trabajo: redactaron documentos, planearon actividades aisladas, mandaron mensajes, calcularon cifras, atendieron disposiciones, obedecieron instrucciones, revisaron listas... Algunos estaban simplemente en sus escritorios:

Muchos de los perpetradores del Holocausto fueron los llamados asesinos de escritorio, cuyo papel en el exterminio masivo se vio enormemente facilitado por la naturaleza burocrática de su participación. Sus trabajos consistían a menudo en pequeños pasos en el proceso general de asesinato, y los realizaban de forma rutinaria, sin ver nunca a las víctimas. Segmentado, rutinizado y despersonalizado, el trabajo del burócrata –ya se tratara de confiscar propiedades, programar horarios de trenes, redactar leyes, enviar telegramas o elaborando listas, podría ser realizado sin enfrentarse a la realidad del asesinato en masa (Browning, 1992, p. 179).

Bauman comparte la idea de la explicación del Holocausto y la Solución Final como resultado «organizativo de la sociedad burocrática» y su «firma planeación y burocrática meticulosidad», llevando la eficiencia a los «centros de muerte». Este autor señala que el Holocausto no es un horror accidental

de la historia, ni una particularidad de la sociedad alemana, sino un caso extremo de racionalidad burocrática:

[...] el único contexto en el que se pudo concebir, desarrollar y realizar la idea del Holocausto fue la cultura burocrática que nos incita a considerar la sociedad como un objeto a administrar, como una colección de distintos 'problemas' a resolver, como una 'naturaleza' que hay que 'controlar', 'dominar', 'mejorar' o 'remodelar', como legítimo objeto de la 'ingeniería social' y, en general, como un jardín que hay que diseñar y conservar a la fuerza en la forma en que fue diseñado (Bauman, 1999, pp. 59-60).

Sin embargo, la burocracia tuvo que realizar algunos cambios para ser más efectiva. De acuerdo con Chapoutot, la maquinaria tuvo que ser ajustada, volviéndose más participativa, más descentralizada; requirió un alto nivel de simplificación y el establecimiento de metas precisas. De acuerdo con el autor, con estas bases, los nazis establecieron posteriormente un instituto de formación de directivos que gozó de mucho prestigio en Alemania, atendiendo a unas 700 000 personas, hasta que el modelo comenzó a ser desbancado por el modelo japonés en la década de los ochenta, tal como lo señala el autor:

Para el abogado y general de las SS Reinhard Höhn, apasionado de las cuestiones organizativas y de la historia militar, la reforma de la Auftragstaktik (comando por directivas) fue el colmo de la libertad de acción. Después de 1945, y sobre todo tras la apertura de su Academia de Gestión en Bad Harzburg en 1956, trasladó este modelo militar y administrativo al sector privado y se convirtió en un pensador de la gestión de los servicios y la industria. En decenas de libros y miles de seminarios, transformó la Auftragstaktik en una «gestión por delegación», supuestamente antiautoritaria y, por tanto, certificadamente democrática y republicana. Mientras la Bundeswehr (fuerzas armadas) adoptaba el principio de la «innere Führung» (dirección autónoma del soldado), en parte por consejo suyo, el milagro económico alemán se regodeaba en la 'delegación de responsabilidades' en la que más de 200 000 directivos fueron formados por Höhn y sus equipos entre 1956 y 1972, y casi 500 000 después, hasta el año de su muerte, en 2000. (Chapoutot, 2020, p. 183).

El tránsito de la eficiencia entre diversas instituciones se nos revela nuevamente con toda nitidez. Así, lo que es válido para destruir es útil para

producir. De la guerra a la economía, como era de la economía a la guerra, porque la realidad conecta ámbitos institucionales aparentemente separados: la guerra requiere de una economía fuerte tanto como la economía puede ser considerada como una forma subrepticia de guerra. Despojadas de su visión institucional y confinadas a su ámbito organizacional, la eficiencia adquiere tintes de amoralidad, pudiendo oscilar entre la moral y la inmoralidad, como bien lo señala Clegg: «Si el crecimiento de la modernidad occidental es una historia de organización, también es una historia de muerte y destrucción causadas por esas mismas capacidades organizativas». (Clegg, 2009, p. 334).

## **Conclusiones**

La vida institucional resulta fundamental para la sobrevivencia y desarrollo de los seres humanos; está formada de anhelos y temores y tiene como condición esencial la cooperación. La institución sintetiza los múltiples sentidos que los sujetos otorgan a la vida social y, por tanto, constituye un elemento esencial de su propia identidad. Se trata de una construcción colectiva, en parte racional, en parte inconsciente. La institución resulta una referencia fundamental de toda organización, pudiendo aludir a varias de ellas. Si bien cada institución comporta particularidades que la singularizan, también comparte funciones de tipo general y está impregnada, por tanto, de cortes de tipo transversal. Ejemplo de ello es la acción de educar, la cual se presenta tanto en la familia como en la escuela, o bien, expresado en otros términos, como bien señalaba Foucault, se gobierna tanto cuerpos como almas.

La Administración es el resultado de un proceso histórico que se ha formado a lo largo del tiempo a partir de su paso por diversas instituciones aparentemente muy disímiles como el ejército o la familia, la universidad

o la prisión, entre otras, lo que le ha dado una enorme plasticidad interpretativa y funcional, haciendo de ella un dispositivo aparentemente abstracto por su gran capacidad de adaptación a situaciones muy diversas. En este marco de análisis, la eficiencia se erige como la piedra de toque de la Administración, en tanto permite una aplicabilidad casi universal en campos institucionales aparentemente inconexos.

El individuo crea colectivamente los instrumentos que le permiten enfrentar los grandes desafíos que se le presentan, construyéndose simultáneamente él mismo, creando una imagen del mundo y ubicándose en él, dotándose de una racionalidad y una forma de ser. En la modernidad, auxiliado por la ciencia y la tecnología, cree dominar a la naturaleza y, parafraseando a Weber, construye su propia jaula de hierro: es libre de hacerse prisionero. En este sentido, se ha vuelto dependiente de la eficiencia, que intenta aplicar en toda actividad posible, combinando aspectos tan diversos como la colaboración y la jerarquía, el trabajo individual y el colectivo, la cultura y la racionalidad, la tecnología y los dichos populares, la confianza y la regla burocrática, la flexibilidad y la disciplina, la creatividad y la obediencia. Así, los directivos actuales son una combinación compleja de distintos estilos de autoridad y conducción, y la Administración resulta un conjunto ambiguo de técnicas y principios aparentemente racionales, pero altamente complementarios, ambiguos y contradictorios. El desarrollo histórico de la Administración no por lo tanto lineal ni circular, ni racional ni acumulativo; este se da en forma de espiral, con sus recovecos, sus trampas, sus intersticios, sus silencios, sus falsas salidas; es, en realidad, más cercano a un laberinto (Montaño, 2007b). Ello explica por qué se realizan tránsitos imaginarios diversos en la cotidianeidad organizacional: a ratos los sujetos están inmersos en un ambiente familiar, para pasar, por ejemplo y sin darse cuenta, al ámbito de

la disciplina militar o cumplir con una misión espiritual. La organización es metáfora viva, es decir, es una multiplicidad sincrónica de instituciones. El viejo sueño de Saint-Simon, de hacer concurrir la diversidad de actores institucionales en una sola perspectiva, se logra mediante la creación de la noción de eficiencia como forma de compatibilizar los diversos campos sociales –científico, educativo, religioso, económico, militar, artístico y legal– que permita «hacer concurrir a los sabios, los teólogos, los artistas, los abogados, los militares y los rentistas» en un solo sistema industrial. (Saint-Simon, 1823, p. 12).

Cuando la eficiencia logra ocultar su plasticidad retórica institucional y se presenta de manera abstracta, como un conjunto objetivo de indicadores cuantitativos de corto plazo, como acontece en la Nueva Administración, genera tanto resultados considerados, al menos en apariencia, como positivos, como una diversidad de consecuencias negativas. Esta perspectiva administrativa simplifica de manera muy amplia la percepción de la realidad, fragmentándola y compactándola, para hacerla ver como sencilla y *gestionable*, haciendo pensar que el éxito se encuentra a la vuelta de la esquina. Esta visión simple de la realidad induce a pensar que el individuo es una criatura sencilla que se conforma con la repetición de acciones, cuyo sentido profundo no requiere esforzarse en alcanzar. Este no logra vislumbrar las contradicciones y ambigüedades a las que el sistema le expone y, lo peor de todo, es que puede generar sistemas extremadamente violentos y absurdos sin tener siquiera conciencia. Los Estudios Críticos Organizacionales son un buen inicio para reflexionar sobre formas de dominación que van más allá de la visión funcionalista que reduce las complejas relaciones sociales a simple juegos de ganar y perder. La primera misión de la estrategia es la conformación de la tropa. Las formas de organización son esenciales para comprender las posibilidades y las

restricciones que encuentran los proyectos sociales en su andar; por ellas transitan burocracias impersonales, eficiencias abstractas, emociones incontrolables, grandes anhelos sociales, temores inconfesables, generosidades y mezquindades; en fin, la vida social se juega en gran medida en las organizaciones y estas deben ser comprendidas en un vasto horizonte social, tomando en cuenta aquello que resulta invisible en su búsqueda de funcionalidad y que puede traer aparejadas consecuencias en ocasiones muy negativas.

## Referencias

- Agamben, G. (2014). *Qu'est-ce qu'un dispositif?* Essais. Petite Bibliothèque.
- Aggeri, F. (2014). Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique? Eléments théoriques, méthodologiques et empiriques. *Le Libellio* (10)1, 47-64.
- Alvesson, M. (2013). *The Triumph of Emptiness. Consumption, higher education and work organization*. Oxford University Press.
- Alvesson, M. y Sandberg, J. (2012). Has Management Studies Lost Its Way? Ideas for More Imaginative and Innovative Research. *Journal of Management Studies*. (50)1, 128-152. <<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01070.x>>.
- Alvesson, M. y Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Ahmed, A. y Abdelmoneim, M. (2019). Institutional Ambidexterity and Management Control. The Role of Religious, Communal and Political Institutions. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 16(3), 373-402.
- Ahlstrom, D. (2014). The Hidden Reason Why the First World War Matters Today: The Development and Spread of Modern Management. *The Brown*

*Journal of World Affairs*, 21(1), 201-218.

Ahlstrom, D., Lamond, D. y Ding, Z. (2009). Reexamining some Management Lessons from Military History. *Asia Pacific Journal of Management*, 26, 617-642. doi: 10.1007/s10490-009-9155-2.

Atehortúa, A. L. (2002). El cuartel: ¿escenario de dominación y disciplina? *Folios*, 16, 29 pp. <<https://doi.org/10.17227/01234870.16folios67.86>>.

Arendt, H. (1999). *Eichmann en Jerusalén. Un estudio sobre la banalidad del mal*. Lumen.

Aubert, N. y de Gaulejac, V. (2007). *Le coût de l'excellence*. Seuil.

Babbage, Ch. (1832). *On the Economy of Machinery and Manufactures*. Charles Knight.

Bailey, S., Hodgson, Lennie, S-J., Bresnen, M. y Hyde, P. (2020). Managing Death: Navigating Divergent Logics in end-of- Life Care. *Sociology of Health & Illness*, 42(6), 1277-1295. doi: 10.1111/1467-9566.13095.

Barnard, Ch. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.

Barrow, C. W. (1993). Reconstrucción de la educación superior estadounidense. Liberalismo corporativo, hegemonía financiera e intervencionismo estatal. En Ibarra, E. (coord.). *La universidad ante el espejo de la excelencia. Enjuegos organizacionales* (pp. 19-42). Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. Chandler Publishing Company.

Bauman, Z. (1999). *Modernidad y holocausto*. Edición digital: Titivillus.

Beeton, I. (1861). *The Book of Household Management*. O. S. Beeton Publishing.

Beecher, C. E. A. (1845). *Treatise on Domestic Economy for the Use of Young Ladies at Home and at School*. Harper & Brothers.

- Bell, E. y Taylor, S. (2016). Spirituality, Religion and Organization. En Mir. R, Willmott, H. y Greenwood, M (eds.). *The Routledge Companion to Philosophy in Organization Studies* (pp. 550-558). Routledge.
- Benjamin, W. (2014). *El capitalismo como religión*. La Llama.
- Berle, A y Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*.: Macmillan.
- Bleger, J. (1989). El grupo como institución y el grupo en las instituciones. En Kaës, R. (ed.). *La institución y las instituciones. Estudios psicoanalíticos* (pp. 68-83). Paidós.
- Bode, I. y Maerker, M. (2014). Management in Medicine or Medics in Management? The Changing Role of Doctors in German Hospitals. *International Journal of Public Sector Management*, 27(5), 395-405. doi 10.1108/IJPSM-06- 2012-0068.
- Boltanski, L. (2008). Institutions et critique sociale. Une approche pragmatique de la domination. *Tracés. Revue des Sciences Humaines*, 8, 17-43. <https://doi.org/10.4000/traces.2333>.
- Boltanski, L. (2009). *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*. Gallimard.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (1999). *Le nouveau esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Boltanski, L. y Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Gallimard.
- Bowen, H. R. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa University Press (1953).
- Browning, C. (1992). *Ordinary Men: Reserve Police Battalion 101 and the Final Solution in Poland*. Harper.
- Bruere, M. B. (1912). *Increasing Home Efficiency*. Macmillan.
- Castoriadis, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Seuil.



- Callahan, R. E. (1962). *Education and the cult of efficiency. A Study of the Social Forces than have Shaped the Administration of the Public Schools*. The University of Chicago Press.
- Chandler, D. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press.
- Chapoutot, J. (2020). *Libres d'obéir. Le management, du nazisme à aujourd'hui*. Gallimard.
- Clausewitz von, C. (1968). *On War*. Penguin.
- Clegg, C. Bureaucracy, the Holocaust and Techniques of Power at Work. *Management Revue*, 20(4): 326-347. doi: 10.1688/1861-9908\_mrev\_2009\_04\_Clegg.
- Cohen, M., March, J. G. y Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, (17)1, 1-25.
- Comte-Sponville, A. (2012). *Le capitalisme est-il moral?* Albin Michel.
- Cooke, M. L. (1910). *Academic and Industrial Efficiency*. Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Cooke, M. L. (1913). The Spirit and Social Significance of Scientific Management. *Journal of Political Economy*, 21(6), 481-493.
- Cooke, M. L. (1915). Scientific Management of the Public Business. *American Political Science Review*, 9(3), 488-495.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Editions du Seuil.
- Deem, R. y Brehony, K. J. (2005). Management as ideology: the Case of 'New Managerialism' in Higher Education. *Oxford Review of Education*, 31(2), 217-235.
- Deleuze, G. (1988). Qu'est-ce qu'un dispositif? En Michel Foucault philosophe. *Rencontre internationale*. Seuil/Des travaux, 185-195.

- Desai, V. e Imre, R. (1998). The New Managerialism in Local Governance: North-South Dimensions. *Third World Quarterly*, 19(4), 635-650.
- Despointes, A., Béghinb, G. Gelina, M, E. Barat, E. y Poirier, C. (2023). Quand le syndrome de l'imposteur influence la recherche de feedback: étude des relations entre le syndrome de l'imposteur et les stratégies de recherche utilisées chez les employés. *Pratiques Psychologiques* (29), 125-135.
- DiMaggio P. J., y Powell, W. W. (1999). Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. En W. W. Powell y P. J. DiMaggio (comps.). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 104-125). Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma del Estado de México, Fondo de Cultura.
- Dupuy, F. (2011). *Lost in management*. Editions du Seuil.
- Dupuy, F. (2015). *La faillite de la pensée managériale. Lost in management 2*. Editions du Seuil.
- Durkheim, E. (1894). *Les règles de la méthode sociologique*. <[http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim\\_emile/regles\\_methode/durkheim\\_regles\\_methode.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim_emile/regles_methode/durkheim_regles_methode.pdf)>.
- El País (2023). Suspendido de empleo y sueldo por 13 años uno de los científicos más citados del mundo, el español Rafael Luque. <<https://elpais.com/ciencia/2023-03-31/suspendido-de-empleo-y-sueldo-por-13-anos-uno-de-los-cientificos-mas-citados-del-mundo-el-espanol-rafael-luque.html>>.
- Emerson, H. (1912). *The Twelve Principles of Efficiency*. Engineering Magazine Co.
- Enriquez, E. (1992). *L'organisation en analyse*. Presses Universitaires de France.

- Fathallah, R. Sidani, y Khalil, S. (2020). How Religion Shapes Family Business Ethical Behaviors: An Institutional Logics Perspective. *Journal of Business Ethics*, 163, 647-659. <<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04383-6>>.
- Evans, R. J. (2004). *The Coming of the Third Reich: a history*. Penguin Books.
- Fayol, H. (2016). *Administration Industrielle et Générale*. Édi-Gestion & Andese (1916).
- Fayol, H. (1966). La doctrine administrative dans l'Etat. *International Review of Administrative Sciences*, 32(2), 114-133. doi:10.1177/002085236603200204.
- Felts, A. A. y Jos, P. H. (2000). Time and Space: The Origins and Implications of the New Public Management. *Administrative Theory & Praxis*, 22(3), 519-533.
- Foucault, M. (1976). *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. Siglo XXI.
- Foucault, M. (1977). *Dits et écrits*, vol. III. Gallimard.
- Ford, H. (1922). *My Life and Work*. Doubleday.
- Frederick, C. (1923). *Household Engineering: Scientific Management in the Home*. American School of Home Economics.
- Friedland, R. (2013). God, Love and Other Good Reasons for Practice: Thinking Through Institutional Logics. En Loundsbury, M. y Boxenbaum, E. (eds.). *Organizing institutions: creating, enacting and reacting to institutional logics; Institutional logics in action* (pp. 25-50). Emerald.
- Friedland, R., y Alford, R. R. (1999). Introduciendo de nuevo a la sociedad: símbolos, prácticas y contradicciones institucionales. En W. W. Powell y P. J. DiMaggio (comps.). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 294-329). Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma del Estado de México, Fondo de Cultura.

- Freud, S. (1976). Psicología de las masas y análisis del yo. En *Obras Completas* (pp. 63-136, vol. XVIII). Amorrortu.
- Freud, S. (1930). *El malestar en la cultura* (1929).
- Fromuth, M. E., Bass, J. E., Kelly, D. B. Davis, T. L. y Chan, K. L. (2019). Academic Entitlement: its Relationship with Academic Behaviors and Attitudes. *Social Psychology of Education*, 22, 1153-1167.
- Gaulejac de, V. (2012). *La recherche malade du management*. Quae.
- George, C. S. y Alvarez, M. L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. Pearsons.
- Gilbreth, F. B. (1914). Scientific management in the hospital. *Modern Hospital*, 3, 321-24.
- Gilbreth F. B. y Gilbreth E. (1948). *Cheaper by the Dozen*. Thomas Y. Crowell Company.
- Goffman, E. (1970). *Internados. Ensayos sobre la situación de los enfermos mentales*. Amorrortu.
- Griffith, J. y White, K. (2005). The Revolution in Hospital Management. *Journal of Healthcare Management*, 50(3), 170-190. doi: 10.1097/00115514-200505000-00007.
- Guardian, The (1999). Nazi documents reveal that Ford had links to Auschwitz.  
<<https://www.theguardian.com/world/1999/aug/20/julianborger1>>.
- Gulick, L. y Urwick, L. (eds., 1937). *Papers on the Science of Administration*. The Rumford Press.
- Gümüşay, A. A. (2017). The Potential for Plurality and Prevalence of the Religious Institutional Logic. *Business & Society*, 1-26. doi: 10.1177/0007650317745634.
- Gusdorf, G. (1963). *Pourquoi des professeurs? Pour une pédagogie de la pédagogie*. Payot.

- Han, B-Ch. (2022). *Infocracia. La digitalización y la crisis de la democracia*. Taurus.
- Hilberg, R. The Bureaucracy of Annihilation. En Hilberg, R. (2019). *The Anatomy of the Holocaust: Selected Works from a Life of Scholarship* (pp. 119-133).
- Hood, Ch. (1995). The New Public Management in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organization and Society*, (20)2/3, 93, 109.
- Hood, Ch. y Jackson, M. (1992). The new Public Management: a Recipe for Disaster? En Parker, D. y Handmer, J. (eds.). *Hazard Management and Emergency Planning. Perspectives in Britain*. Routledge, 109-126.
- Huault, I. y Leca, B. (2009). Pouvoir. Une analyse par les institutions. *Revue Française de Gestion*, 193, 133-149.
- Ibarra, E. (2001). Foucault, gubernamentalidad y organización: una lectura de la triple problematización del sujeto. *Iztapalapa*, ene-jun: 321-356.
- Ibarra, E. (2005). Origen de la empresarialización de la universidad: el pasado de la gestión de los negocios en el presente del manejo de la universidad. *Revista de la Educación Superior*, xxxiv(2)134, 13-37.
- Inglehart, R. F. (2021). *Religion's Sudden Decline. What's Causing it, and What Comes Next?* Oxford University Press.
- Kaës, R. (1989). Realidad psíquica y sufrimiento en las instituciones. En Kaës, R. (ed.). *La institución y las instituciones. Estudios psicoanalíticos* (pp. 15-67). Paidós.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Kelman, H. C. (1973). Violence Without Moral Restraint: Reflections on the Dehumanization of Victims and Victimizers. *Journal of Social Issues*, 29(4), 25-61.
- Kerr, C. (1963). *The Uses of the University*. Harvard University Press.

- Kohler, R. E. (1987). Science, Foundations, and American Universities in the 1920s. *Osiris*, 3, 135-164. doi:10.1086/368664.
- Kraatz, M. S. y Block, E. S. (2017). Institutional Pluralism Revisited. En Greenwood, R., Oliver, Ch, Lawrence, T. B. y Meyer, R. E. (eds.). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 532-557). Sage.
- Laplanche, J. y Pontalis, J-B. (2004). *Diccionario de psicoanálisis*. Paidós.
- Lasche, C. (1979). *The Culture of Narcissism: American Life in an Age of Diminishing Expectations*. W.W. Norton.
- Lounsbury, M. (2005). Institutional Variation in the Evolution of Social Movements. Competing Logics and the Spread of Recycling Advocacy Groups. En Davis, G. F., McAdam, G., Scott, R. y Zald, M. N. (eds.). *Social Movements and Organization Theory* (pp. 73-95). Cambridge University Press.
- Madero, S. M., Guardiola, A. y Elizondo, J. E. (2017). Poque yo me lo merezco, la mentalidad del merecimiento de los jóvenes: diseño y validación de la escala. Ponencia presentada en el *XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. México.
- Mathews, Sh. (1912). *Scientific Management in the churches*. Chicago University Press.
- Merton, R. (2003). *Teoría y estructuras sociales*. Fondo de Cultura Económica.
- Micali, S. (2010). The Capitalistic Cult of Performance. *Philosophy Today*, 54(4), 379-391. doi: 10.5840/philtoday20105445.
- Michels, R. (1969). *Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Tomo I. Amorrortu.
- Milgram, S. (1973). *Obediencia a la autoridad*. Edición digital: Titivillus.
- Myrick, D. (2012). Frederick Taylor as a Contributor to Public Administration. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3(12), 10-20.

doi:10.5901/mjss.2012.v3n12p10.

- Montaño, L. (1995). Organizational Spaces and Intelligent Machines: A Metaphorical Approach to Ethics. *AI & Society*, 9(1), 36-49.
- Montaño, L. (1999). Metaphors and Organizational Action: Postmodernity, Language and Self-regulating Systems -a Mexican Case Study. En Clegg S. R., Ibarra, E. y Bueno, L. (eds.). *Global Management. Universal Theories and Local Realities* (pp. 202-225). Sage.
- Montaño, L. (2003). Modernidad y cultura en los estudios organizacionales. Tres modelos analíticos. *Iztapalapa*, 24(55), 15-33.
- Montaño, L. (2007a). Nuevos modelos organizacionales y violencia en el trabajo. En Peña, F., Ravelo, P. y Sánchez, S. (coords.). *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México* (pp. 65-80). Eón, Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing, Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco.
- Montaño, L. (2007b). *Enigmas y laberintos. Eugène Enriquez y el análisis organizacional*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Montaño, L. (2008a). Las trampas de la modernidad. Acoso laboral en una organización pública mexicana. *Administración y Organizaciones*, junio, 43-60.
- Montaño, L. (2008b). Cultura y violencia en las organizaciones. En Carbajal, R. (coord.). *Gestión crítica alternativa* (pp. 335-366). Universidad del Valle.
- Montaño, L. (2010). Métaphore et organisation: a la recherche du sens. En Bayart, D. Borzeix, A. y Dumez H. (eds.). *Langage et organisations. Sur les traces de Jacques Girin* (pp. 97-114). Ecole Polytechnique.
- Montaño, L. (2013), Organización y violencia. Hacia una visión más integral del acoso moral. En Peña, F. (coord.). *Develar el mobbing. Asegurar la dignidad en las organizaciones* (pp. 23-37), vol. II. Eón.

- Montaño, L. (2015). Representación y violencia simbólica. Una reflexión acerca de la modernización de las universidades públicas en México. En Sánchez G. y Sánchez I. (coords.). *Miradas críticas a la complejidad de la violencia universitaria* (pp. 81-106). Fontamara, Universidad Autónoma de la Ciudad de México, Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Montaño, L. (2020a). Encrucijadas y desafíos de los Estudios Organizacionales. Una reflexión desde las perspectivas institucionales. *Innovar*, 30(78), 19-34. <<https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90304>>.
- Montaño, L. (2020b). De la revolución a la venganza de los managers. Origen, consecuencias y desafíos de la Nueva Administración. En Aguilera, C. I. y Valencia, A. (comps.). *Pensamiento administrativo contemporáneo: una perspectiva crítica* (pp. 195-229). Universidad del Valle.
- Montaño, L. (2021). Cuatro reflexiones sobre el Proyecto Emergente de Educación Remota de la Universidad Autónoma Metropolitana frente a la pandemia del Covid-19 –decisiones, planos analíticos y emociones–. En Peñalosa, E. y Buendía, A. (coords.). *Pensar la UAM en la pandemia: reflexiones desde la acción*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Montaño, L. (2022). La universidad de hoy como organización: En el trasfondo de la institución. Entrevista realizada por Pérez, F. para la revista *Emerging Trends in Education*, 5(9), 10 pp.
- Montaño, L. y Rendón, M. (2016). Identidad, protesta y responsabilidad sociales. De la crítica al discurso de la gestión de la moral. En Montaño, L. (coord.). *La responsabilidad social de las organizaciones en México. Perspectivas críticas, experiencias y debates* (pp. 25-110). Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Gedisa.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Sage.



- Myric, D. (2012). Frederick Taylor as a Contributor to Public Administration. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3(12), 10-20.
- Nelson, D. (ed.) (1992). *Scientific Management since Taylor*. Ohio State University Press.
- Norris, P. e Inglehart, R. (2004). *Sacred and Secular. Religion and politics worldwide*. Cambridge University Press.
- Ocasio, W., Thornton, P. H. y Lounsbury, M. (2017). Advances to the Institutional Logics Perspective. En Greenwood, R., Oliver, Ch, Lawrence, T. B. y Meyer, R. E. (eds.). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 509-531). Sage.
- Osborne, D. y Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Penguin Books.
- Paris, I. (2019). Between Efficiency and Comfort: The Organization of Domestic Work and Space from Home Economics to Scientific Management, 1841-1913. *History and Technology*, 35(1), 81-104. <<https://doi.org/10.1080/07341512.2019.1621424>>.
- Parks, J. (1974). *Medical Training in Word War II*. Medical Department, United States Army.
- Peñalosa, E. y Montaña, L. (2021). *El encuentro de dos empeños: la educación superior y la investigación científica. Vicisitudes de un anhelo social*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Peters, T. J. y Waterman, R. H. (2004). *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. HarperCollins.
- Peterson, P. B. (1990). Fighting for a Better Navy: An Attempt at Scientific Management (1905-1912). *Journal of Management*, 16(1), 151-166.
- Pezet, E. (2004). Discipliner et Gouverner: Influence de Deux Thèmes Foucaaldiens en Sciences de Gestión. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(3), 169-189.

- Pritchett, H. (1910). Preface. En Cooke, M. L. *Academic and Industrial Efficiency* (pp. iii-vi). Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Raffnsøe, S. (2008). Qu'est-ce qu'un dispositif? L'analytique sociale de Michel Foucault. *Symposium*, (12)1: 44-66. <<https://doi.org/10.5840/symposium20081214>>.
- Reay, T. y Hinings, C. R. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30(06), 629-652. doi: 10.1177/0170840609104803.
- Reid D. y Canat, G. (1986). Genèse du fayolisme. *Sociologie du Travail*, 1, 75-93. <<https://doi.org/10.3406/sotra.1986.2030>>.
- Rendón, M. V. (2007). *Dinámica organizacional y referentes institucionales. El caso de un pequeño hospital de propiedad familiar*. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.
- Rendón, M. V. (2018). El Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Avances y desafíos de la Responsabilidad Social Corporativa. *Estudios Interdisciplinarios de la Organización*.
- Rojas, L. (2017). Henri Fayol et «l'industrialisation» de l'État. *Revue Française d'Histoire des Idées Politiques*, 45, 165-186. doi 10.3917/rfhip1.045.0165.
- Ross, B. y Bidanda. B. (2014). A Brief History of Health Systems Engineering - its Early Years Through 1989: An Industrial Engineering Perspective. *Transactions on Healthcare Systems Engineering*, 4(4), 217-229. doi: 10.1080/19488300.2014.966214.
- Rosenberg, Ch. (1979). The Origins of the American Hospital System. *Bulletin of New York Academy of Medicine*, 55(1), 10-20.
- Saint-Simon, H. (1823). *Catéchisme des industriels*. Imprimerie de Sétier.

- Saint-Simon, H. (1825). *Nouveau christianisme. Dialogue entre un conservateur et un novateur*. Bossange Père.
- Schachter, H. L. (1989). *Frederick Taylor and the Public Administration Community: A Reevaluation*. State University of New York Press.
- Sharma, G., Prasad, C. y Rao, P. S. (2021). Industrial Engineering into Healthcare. -A Comprehensive Review. *International Journal of Healthcare Management*, 14(4), 1288-1302. <<https://doi.org/10.1080/20479700.2020.1757874>>.
- Schneiberg, M. y Lounsbury, M. (2008). Social Movements and Institutional Analysis. En Greenwood, R., Oliver, Ch., Sahlin, K. y Suddaby (eds.). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 648-670). Sage.
- Senellart, M. (1995). *Les arts de gouverner. Du regimen médiéval au concepto de gouvernement*. Seuil.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Macmillan.
- Slaughter, S. y Rhoades, G. (2004). *Academic Capitalism and the New Economy: Markets, State, and Higher Education*. Johns Hopkins University Press.
- Sortehaug, A. K. Hustad, E. y Vassilakopoulou, P. (2021). Enterprise Architecture Operationalization and Institutional Pluralism: The Case of the Norwegian Hospital Sector. *Information Systems Journal*, 31(1), 610-645. doi: [10.1111/isj.12324](https://doi.org/10.1111/isj.12324).
- Stone-Sabali, S. Bernard, D. L. Mills, K. L. y Osborn, P. R. Mapping the Evolution of the Impostor Phenomenon Research: A Bibliometric Analysis. *Current Psychology*, publicado en línea el 7 de enero de 2023. <<https://doi.org/10.1007/s12144-022-04201-9>>.

- Sturdy, S. y Cooter, R. (1998). Science, Scientific Management, and the Transformation of Medicine in Britain c. 1870-1950. *History of Science*, xxxvi, 421-466.
- Taylor, F. (1961). *Principios de la administración científica*. Herrero Hermanos (1911).
- Texier Le, T. (2011a). D'un principe de justice à un standard d'efficacité: la rationalité régaliennne à l'épreuve de la logique gestionnaire. *Dissensus*, 4, abril, 49-69.
- Texier Le, (2011b). Foucault, le pouvoir et l'entreprise: pour une théorie de la gouvernementalité managériale. *Revue de Philosophie Économique*, 12, 53-85. doi: 10.3917/rpec.122.0053.
- Texier Le, T. (2013). The First Systematized uses of the Term 'management' in the Eighteenth and Nineteenth Centuries. *Journal of Management History*, 19(2), 189-224.
- Texier (Le), T. (2015). *Le maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*. La Découverte.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. McGraw-Hill.
- Thornton, P., y Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105, 801-843.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford University Press.
- Tracey, N. P. y Lounsbury, M. (2014). Taking Religion Seriously in the Study of Organizations. Religion and Organization. *Theory Research in the Sociology of Organizations*, vol. 41, 3-21.

- Turpin, A. L. (2020). The History of Religion in American Higher Education. En Perna, L. W. (ed.). *Higher Education: Handbook of Theory and Research* (pp. 49-110), vol. 35. Springer.
- Tzu, S. (2019). *El arte de la guerra*. Porrúa.
- Waldo, D. (1948). *The Administrative State: A Study of the Political Theory of American Public Administration*. Holmes & Meier Publishers.
- Waldo, D. (1954). [Administrative Theory in the United States: A Survey and Prospect](#). *Political Studies*, 2(1), 70-86.
- Waldo, D. (1955). *The Study of Public Administration*. Ronald Press.
- Waldo, D. (2006). Comparative Public Administration: Prologue, Performance, Problems, and Promise. En Otenyo, E. E. y Lind, N. S. (ed.). *Comparative Public Administration* (pp. 29-170). Research in Public Policy Analysis and Management, vol. 15. Emerald Group Publishing Limited.
- Weber, M. (1984). *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica (1922).
- Weber, M. (1979). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Premiá (1905).
- Weick, K. E. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wilson, W. (1887). The Study of Administration. *Political Science Quarterly*, (2)2, 197-222.
- Worthy, J. C. (1958). Religion and Its Role in the World of Business. *Religious Education*, 53(4), 331-339.
- Wrege, Ch. D. (1980). The Efficient Management of Hospitals: Pioneer Work of Ernest Codman, Robert Dickinson, and Frank Gilbreth. *Academy of Management Proceedings*, 114-118.

- Wren, D. y Bedeian, A. G. (2020). *The Evolution of Management Thought*. John Wiley and Sons.
- Zald, M. N. y Ash, R. (1966). Social Movements Organizations: Growth, Decay and Change. *Social Forces*, 44(3), 327-341.
- Zuboff, S. (2020). *La era del capitalismo de la vigilancia. La lucha por un futuro humano frente a las nuevas fronteras del poder*. Paidós.

---

<sup>1</sup> Profesor-investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Correo electrónico: <[lmh@xanum.uam.mx](mailto:lmh@xanum.uam.mx)>, ORCID: <<https://orcid.org/0000-0003-0076-1777>>.

<sup>2</sup> Agamban define el dispositivo como: «todo aquello que, de una manera u otra, tiene la capacidad de capturar, orientar, determinar, interceptar, modelar, controlar y asegurar los gestos, las conductas, las opiniones y los discursos de los seres vivos.».

<sup>3</sup> Cuando estos espacios son totalmente cerrados y aíslan al individuo de la sociedad, Goffman les denomina *instituciones totales*: «Una institución total puede definirse como un lugar de residencia y trabajo, donde un gran número de individuos en igual situación, aislados de la sociedad por un período apreciable de tiempo, comparten en su encierro una rutina diaria, administrada formalmente. Las cárceles sirven como ejemplo notorio, pero ha de advertirse que el mismo carácter intrínseco de prisión tienen otras instituciones, cuyos miembros no han quebrantado ninguna ley.» (Goffman, 1970, p. 12). En este caso, la clausura física es claramente visible: «La tendencia absorbente o totalizadora está simbolizada por los obstáculos que se oponen a la interacción social con el exterior y al éxodo de los miembros, y que suelen adquirir forma material: puertas cerradas, altos muros, alambre de púa, acantilados, ríos, bosques o pantanos.». Recordemos que Freud mencionaba la dificultad de abandonar la Iglesia y el ejército por razones distintas a las físicas. Hay que notar que el concepto de institución de Goffman no se encuentra muy desarrollado y que hace, en nuestro marco teórico de análisis, referencia más bien al plano organizacional; de hecho, el autor lo hace equivalente al de *establecimiento social*, en el que «se desarrolla regularmente una determinada actividad» (Goffman, 1970, p. 17).

<sup>4</sup> En otros trabajos hemos incorporado otra etapa del desarrollo del pensamiento administrativo que hemos denominado *Administración Estratégica*, que corresponde, a grandes rasgos, de la década de los sesenta y dura hasta la llegada del neoliberalismo. Estas etapas, no está por demás decirlo, son indicativas; no están expresadas con precisión sus inicios ni significa que el comienzo de alguna de ellas significa el final de las previas. Más bien, estas se traslapan, generando rompimientos y continuidades. (Montaño, 2020b).

- <sup>5</sup> No se trata, como en los otros casos, de escritos de Fayol, Ford o F. Gilbreth, sino de sus aplicaciones concretas a la producción de armamento durante la Primera Guerra Mundial.
- <sup>6</sup> Harrington propone 12 principios: el aumento constante de la producción, la adopción de métodos científicos, el aprovechamiento de las habilidades de los trabajadores, la cooperación entre directivos y trabajadores, la capacitación constante de los trabajadores, la eliminación de tiempos y materiales innecesarios, la estandarización del trabajo, la adopción de sistemas de méritos, la eliminación del trabajo innecesario y el uso de la automatización, la planificación, el control de los costos y la cooperación con otras organizaciones.
- <sup>7</sup> Las universidades consideradas en el estudio fueron: Columbia University, Harvard University, Massachusetts Institute of Technology, University of Toronto, University of Wisconsin y Haverford College. Posteriormente, se agregaron Princeton University y Williams College.