

**XXXV CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**ANÁLISIS CRÍTICO DE ASPECTOS DISCURSIVOS Y  
METODOLÓGICOS EN TEXTOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL.**

Categoría propuesta: Aportes a la disciplina.

Palabras clave: pensamiento administrativo - discurso de gestión -  
metodología en gestión empresarial

**Laura G. García (socio activo)**

**Walter Ariel Lugo (socio adherente)**

**Sofía S. Galateo (socio adherente)**

**San Salvador de Jujuy, Octubre de 2012.**

## **ÍNDICE**

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

RESEÑAS DE REFERENCIA

Herbert Simon

Bernardo Kliskberg

Critical Management Studies

Luc Boltanski y Ève Chiapello

LA CIENTIFICIDAD DE LA DISCIPLINA EN CRISIS

DEBILIDADES EN TEXTOS DE GESTIÓN

El ahistoricismo

El empleo de paremiología

El carácter prescriptivo de la argumentación

El uso de metáforas y comparaciones

Las representaciones simbólicas

El carácter efímero y exaltativo

La imprecisión terminológica

La indiferenciación organizacional

La utilización del método inductivo

La aplicación del empirismo ingenuo

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

## **ANÁLISIS CRÍTICO DE ASPECTOS DISCURSIVOS Y METODOLÓGICOS EN TEXTOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL.**

Palabras clave: pensamiento administrativo - discurso de gestión - metodología en gestión empresarial

### **RESUMEN**

El propósito del presente trabajo consiste en reflexionar acerca de la suficiencia metodológica y los mecanismos de articulación discursiva observables en textos de gestión empresarial desde una perspectiva crítica que permita debatir sobre su consistencia y rigurosidad. De este modo, el aporte a la disciplina no se realiza desde un punto de vista estrictamente técnico sino desde la valoración de los textos que sustentan las propuestas teóricas y prácticas.

Se sintetizan diferentes posturas críticas hacia la literatura de gestión empresarial señaladas por autores de distintas corrientes, procedencia y ubicación temporal que sirven de marco referencial a la temática planteada y de los que se derivan algunos de los cuestionamientos señalados en esta comunicación. También se examinan textos específicos de utilización frecuente por parte de la disciplina costos y gestión.

Se debate acerca de la potencialidad de la disciplina de adquirir un estatus epistemológico sólido así como sobre la tensión producida entre la necesidad de abordajes teóricos de base y el requerimiento de aplicación concreta de herramientas y técnicas de gestión.

Los resultados se materializan en la identificación de una serie, no taxativa en cantidad ni tipo de enfoque, de debilidades percibidas en textos de gestión sobre las que se realiza una breve explicación y se acompañan con ejemplos representativos de las mismas.

## INTRODUCCIÓN

Existe un consenso generalizado en ubicar los orígenes formales de la administración como disciplina a principios del siglo XX y, aunque pueden identificarse numerosos antecedentes, se acuerda que su nacimiento se produce a partir de la llamada administración científica de Frederick Taylor. Su enfoque era parcializado y no llegó a concebir un desarrollo de la organización en su integralidad razón por la cual algunos autores ubican el inicio de la administración propiamente dicha con Henri Fayol en razón de su visión de estructura organizacional, la división funcional y la posibilidad de gestionar cada una de ellas, aunque nadie deja de mencionar y reconocer el impacto de los aportes de Taylor.

La denominación de científica, atribuida por el mismo Taylor a sus estudios y aplicaciones, sin duda tuvo una connotación que favoreció su difusión y estimuló la aparición de estudiosos y autores de la materia propagando los escritos sobre la misma y desarrollando profusamente sus contenidos. De hecho, es en las cuatro primeras décadas del siglo donde se concentra la mayor parte de las bases conceptuales de la disciplina, las que en gran medida, renovadas y/o red denominadas, se encuentran aún vigentes, así como también se registra en el mismo período una larga lista de autores que con el devenir de la historia de la administración han sido suspicazmente desplazados y olvidados.

Las críticas a la cientificidad del taylorismo son numerosas y severas aunque, en cierta medida, descontextualizadas de su realidad social. La historia del pensamiento administrativo identifica, en momentos y autores puntuales, varias escuelas y teorías que han intentado superar esta deficiencia a través de desarrollos más acordes a la lógica del pensamiento científico.

Un siglo más tarde de la publicación de *Principios de Administración Científica* de Taylor y considerando las características de la bibliografía predominante de gestión en la actualidad, la cientificidad de principios de siglo XX, independientemente de su validez o no, se percibe de manera diferente y lleva a cuestionar fuertemente si realmente se ha avanzado en la construcción de un cuerpo doctrinal que alcance la categoría de ciencia y logre una posición epistemológica sólida y reconocida por la comunidad científica.

Actualmente, los aportes de los autores más difundidos a nivel internacional en lo relativo a gestión de las organizaciones no parecen estar sometidos a una apreciación crítica generalizada como lo estuvieron los fundadores de la disciplina, circunstancia que, además de ser merecida, no posibilita el avance teórico en la materia surgido de la contrastación y el disenso.

La propuesta del presente trabajo consiste en realizar una exploración crítica acerca de la bibliografía de gestión actual predominante que cuestione su validez metodológica, la suficiencia del sustento teórico de sus aportes y permita indagar acerca de sus intereses y mecanismos de legitimación discursiva.

Para este propósito se realiza, en primer lugar, una breve reseña de bibliografía de gestión que plantea una postura crítica respecto al corpus doctrinal ortodoxo, para luego aproximar una sistematización de aspectos cuestionables con algunas ejemplificaciones basadas en autores específicos de referencia habitual por parte de la disciplina costos y gestión.

Debe remarcar que el ejercicio crítico aquí esbozado no posee un afán deconstructivo o demolidor de teorías sino que propone un pensamiento reflexivo sobre la formulación de ciertos textos de gestión, es decir, no se establece un análisis mediante el binomio bueno – malo o útil – desestimable sino que se intenta poner en relieve ciertas debilidades apreciables en los mismos.

De esta manera, partiendo de la posición de que la crítica no es considerada meramente como un juicio sino como una práctica intrínseca a la construcción del conocimiento, se procura aportar una perspectiva que permita debatir, en alguna medida, sobre el alcance epistemológico de la disciplina misma y la medida en la que cierta bibliografía dominante coadyuva a esta circunstancia.

## **RESEÑAS DE REFERENCIA**

En el presente apartado se sintetizan posiciones críticas, de diferentes momentos y perspectivas, hacia la bibliografía de gestión: dos inherentes específicamente al pensamiento administrativo, como son los aportes de Simon y Kliskberg, y dos desde un enfoque sociológico de la gestión de empresas representado por los autores de la corriente de pensamiento “estudios críticos de la gestión” y los franceses Boltanski y Chiapello. Los apartados correspondientes intentan poner de manifiesto el pensamiento de cada postura reseñada en forma de paráfrasis.

Debe advertirse que las diferentes posturas críticas a continuación reseñadas, más allá del impacto real que poseen actualmente en la bibliografía de gestión y la posición severa e inclusive corrosiva que varias sustentan, implican reconocer otras formas de pensar la administración en una disciplina que no está normalmente habituada al debate confrontativo de aspectos que exceden los discursos técnicos.

### **Herbert Simon**

Simon, a mediados del siglo XX, recriminaba a la administración de adolecer de superficialidad, exceso de simplificación y falta de realismo, entre otras acusaciones. En ediciones posteriores a la original de *El comportamiento administrativo*, manifiesta su deseo de poder suavizar aquellas duras críticas pero que lamentablemente permanecen, a su juicio, años después sin poder ser derribadas.

Si bien su obra principal reside en aspectos vinculados al proceso decisorio en las organizaciones, sus proposiciones críticas son trasladables y aplicables a conceptos generales tratados en la bibliografía de la disciplina. Dada la ubicación temporal de su obra, Simon confronta premisas de los autores fundacionales de las primeras décadas del siglo y sus continuadores, con o sin pertenencia a la escuela clásica, aunque mantiene las mismas consideraciones para escritos posteriores según se desprende de las ediciones subsiguientes.

Específicamente, cuestiona la ausencia de esquemas de análisis apropiados para describir y explicar los procesos administrativos, las denominaciones inadecuadas, la utilización de parábolas caseras y es más duro aún cuando asimila los términos y las construcciones semánticas de la disciplina a las que emplea un “médico brujo-ubangi” cuando habla de enfermedad.

Una de las críticas principales de Simon sobre la bibliografía en administración es la utilización de proverbios, “pomposas vaciedades” y frases hechas, ocupando un lugar preeminente en las páginas de los libros de texto de la disciplina. El carácter proverbial se distingue en los llamados “principios” de la administración tradicional los que poseen una sencillez engañosa que oculta ambigüedades fundamentales, sobre todo en los términos clave, y que suelen expresarse a través de una dualidad contradictoria e incompatible. La pretensión de establecer “principios” se extiende más allá de las teorías clásicas y él mismo cita ejemplos de su utilización, sobre todo por parte de ejecutivos, como el siguiente: “En cuestiones de organización, lo más importante es disponer del hombre adecuado en el lugar adecuado”.

Finalmente, es interesante destacar su distinción entre el sentido ético y el sentido fáctico de las decisiones y su relación con el carácter prescriptivo. En relación a las proposiciones de índole práctico, representan afirmaciones acerca del mundo que se observa y su comportamiento y pueden ponerse a prueba para determinar si son

verdaderas o falsas, o pueden derivar, a través de otros razonamientos lógicos, en otras proposiciones. Pero si declaran un estado de cosas como “deber ser”, desempeñan una función imperativa encerrando una variable valorativa que no permite determinar si son correctas o incorrectas.

El autor afirma que las proposiciones de carácter imperativo poseen indicaciones que caen dentro del dominio de la ética no pudiendo aplicárseles los términos de verdadero o falso y, por lo tanto, no pueden ser analizadas desde un punto de vista científico. Sin embargo, aclara que los términos asimilables a “bueno” o “malo” en frases escritas por prácticos de la administración rara vez contienen un sentido puramente ético sino que se vinculan con la consecución o no de un determinado objetivo. El logro del objetivo propuesto, para Simon, es únicamente una cuestión de hecho y es ese elemento fáctico el que constituye la verdadera esencia de una ciencia administrativa.

### **Bernardo Kliskberg**

Durante la década del setenta, Kliskberg realizó fuertes críticas a la bibliografía en administración entendiendo que la misma abarca tanto lo vinculado a la explicación del comportamiento de las organizaciones como lo referido a las normas aplicables a la tecnificación de las mismas. Si bien el autor aclara que las críticas mencionadas no alcanzan a la totalidad de las obras de la disciplina, afirma que las mismas son válidas para la gran mayoría de ellas.

Las consideraciones críticas del autor se manifiestan en tres niveles: generales, de carácter científico y de carácter técnico.

Las observaciones generales incluyen el alcance restringido de los textos de administración en tanto la enorme mayoría están referidos especialmente a empresas de negocios con fines exclusivamente económicos y su contenido está dirigido a la maximización de la eficiencia y, a través de ella, la rentabilidad. Asimismo, se destaca la habitualidad de motivaciones extrasistemáticas que implican partir de hipótesis por lo menos dudosas de comportamiento para forzar la obtención de determinadas conclusiones que respalden la aplicación de ciertas recomendaciones técnicas.

Una mención especial merece la consideración sobre el “ciego empirismo” de los autores de la disciplina los que señalan, además, el peligro de caer en teorizaciones inútiles proclamando la primacía de la experiencia directa como fuente de conocimiento. Cuestiona las obras escritas por ejecutivos o asesores de empresas que basan sus conclusiones en experiencias personales así como la propuesta de alcanzar metas técnicas a partir de los ejemplos de empresas exitosas.

En relación a estas características, la falta de prudencia que requiere la inducción científica es otro rasgo distintivo de la bibliografía que tiende a generalizar a partir de experiencias particulares trasladando sus conclusiones a cualquier organización de cualquier medio y momento histórico.

Dentro de las observaciones de carácter científico se distinguen, a su vez, consideraciones semánticas, epistemológicas, metodológicas y empíricas.

La falta de precisión terminológica, la ausencia de tipificación del conocimiento que se intenta construir, las variantes empiristas o axiomáticas como método científico y la falta de observación sistemática a nivel estadístico del comportamiento de las organizaciones responden, sintéticamente, a describir las observaciones científicas.

Se menciona, también, la deficiencia de conexiones con otras ciencias y tecnologías en algunos casos trasplantando modelos o teorías de otras disciplinas y en otros dejando de lado teorías altamente probadas que pertenecen a otras ciencias y refieren al tema.

En cuanto a las observaciones de carácter técnico realiza objeciones a los textos que emplean un nivel de generalización excesivamente amplio para dar lugar a conclusiones operativas o excesivamente empíricas para sacar conclusiones de valor general.

Por otra parte, advierte sobre la actitud dogmática de las obras de los “ídolos” en administración a los que se les atribuye una autoridad de tipo infalible y a los que se les rinde un respeto reverencial constituyendo una actitud completamente ajena al esfuerzo científico. De la misma manera, se observa la creación de “hitos” de conocimiento que se repiten acríticamente en la bibliografía existente.

Por último, dentro del terreno ideológico, afirma la actitud dependiente de la bibliografía “importada” la que promueve una supuesta universalidad de respuestas y oculta su direccionamiento hacia la empresa multinacional y monopólica.

En una edición posterior, en la que incorpora consideraciones sobre el pensamiento gerencial en la década del noventa y los cambios de paradigmas ocurridos, conserva sin modificaciones sus observaciones de la bibliografía en administración.

### **Critical Management Studies**

Critical Management Studies (CMS), traducido al español como “estudios críticos de la gestión”, hace referencia a una comunidad de estudiosos y profesionales que trabajan en el campo de la administración, proponiendo analizar y renovar los conocimientos y prácticas de gestión, a través de una redefinición de su naturaleza y posibilidades, cuestionando sus principales supuestos y los discursos a través de los cuales los mismos se materializan.

Originada en Gran Bretaña, a finales de la década del ochenta, esta línea de pensamiento no posee una tradición teórica dominante, sino que sus principales influencias provienen de la Escuela de Frankfurt, del post-estructuralismo y de varios enfoques inspirados por Marx. En 1992, la corriente adquiere su nombre actual, a partir de la publicación de la obra *Critical Management Studies*, de Mats Alvesson y Hugh Willmott, quienes realizan una recopilación de los principales textos desarrollados por los representantes de la comunidad CMS hasta ese momento.

La intención principal se encuentra enmarcada en la necesidad de develar el verdadero impacto que las herramientas y técnicas de gestión generan en las prácticas administrativas y su consecuente influencia en el contexto, teniendo en consideración que, para este grupo, la mayoría del conocimiento previamente generado por esta disciplina nunca ha desafiado realmente la lógica interna de la gestión de manera crítica.

Las posturas de los autores de dicha corriente pueden dividirse en tres actitudes principales. Por un lado, la más radical, se centra en el análisis de los discursos y prácticas de la gestión, desde una visión externa y distante. Su fundamento teórico surge del marxismo, resaltando el carácter engañoso de dichos discursos y sus prácticas. Luego, más allá de la crítica, otros autores proponen la búsqueda de cursos alternativos, con la intención de renovar las prácticas administrativas. Finalmente, un tercer grupo de estudiosos enfatiza en las transformaciones que pueden implementarse generando una renovación teórica, metodológica y empírica de la administración a través del cuestionamiento a la racionalidad instrumental predominante.

Aún a pesar de la diversidad de autores, pueden distinguirse tres elementos comunes a todos ellos: la desnaturalización, la antiperformatividad y la reflexividad. La desnaturalización se basa en develar la ideología política oculta del management. En contraposición, la naturalización de la gestión obstaculiza la interpretación de cualquier visión alternativa por lo que la principal objeción reside en la supuesta neutralidad valorativa que la aplicación de este conocimiento produce en las organizaciones.

La performatividad hace referencia al conocimiento que conduce a la obtención del máximo resultado con la utilización del mínimo insumo posible. La inscripción del conocimiento en la disyuntiva medios versus fines es la idea rechazada por los CMS.

Por último, la reflexividad abarca no solo la generación de rigor científico en la disciplina de la administración, sino también contribuir al desarrollo de los estudios sociales de la organización.

Las propuestas y críticas de los CMS aún no parecen haber influenciado fuertemente en la generación del conocimiento administrativo, sin embargo, se los menciona en razón de que aportan una visión diferente que desafía las prácticas legitimadas de la disciplina.

### **Luc Boltanski y Ève Chiapello**

Los autores franceses a través de *El nuevo espíritu del capitalismo* (2002), intentan poner de manifiesto las transformaciones del sistema capitalista entre las décadas del sesenta y noventa a través de una nueva representación de la empresa y los procesos económicos. Específicamente, estudian la literatura de gestión empresarial (LGE) destinada a directivos y gerentes diferenciándola de la literatura de investigación que se inscribe en un ámbito académico. La orientación de los primeros es de carácter prescriptivo y normativo; la de los segundos, se propone contrastar y comprender a la organización como objeto de estudio. La interrogación sobre la “realidad” deja de manifiesto que la LGE no puede reemplazar a los trabajos de investigación aunque estos se apoyen en elaborados ejemplos y presenten esforzados casos.

Para caracterizar la LGE se aclara que la misma no alcanza a los escritos funcionales específicos, es decir, se deja de lado la literatura especializada y se examinan aquellos textos enfocados hacia la “gestión empresarial general” que propone dispositivos globales que inspiran todas y cada una de las funciones de las organizaciones.

Para los autores, la LGE no es una literatura meramente técnica, no son solo recetas prácticas orientadas al mayor rendimiento sino que contienen implícitamente los principios de legitimación del espíritu del capitalismo y carecen de capacidad demostrativa. Sin embargo, estos textos se constituyen en los principales vehículos de difusión de los modelos normativos en el mundo empresario, por ende, no pueden ser exclusivamente orientados a beneficios sino que además deben justificar el modo en que estos se obtienen a través de estrategias argumentativas articuladas con aspiraciones personales de seguridad, poder, control y autonomía e incluso imbricadas en una noción más general de bien común.

En este marco, analizan comparativamente textos de gestión de la década del sesenta y de la década del noventa observando las representaciones típicas recomendables a las empresas respecto a los tipos de directivos o gerentes que han de emplear, tipo de tratamiento que conviene aplicarles y naturaleza de los trabajos que se debe encomendarles. En síntesis, intentan extraer de la LGE los ideales típicos del espíritu del capitalismo en las dos épocas, centrándose en la motivación y movilización del personal: “¿Cómo dar sentido al trabajo en la empresa?”. Mientras en la década del sesenta la preocupación de la literatura en administración era la movilización de los cuadros gerenciales, en la década del noventa la preocupación de la adhesión se extiende a todos los empleados entrando en escena los *líderes* y sus *visiones*.

La lectura de la LGE revela, para Boltanski y Chiapello, una gran homogeneidad del discurso, y en cada época considerada, una organización general en torno a un número limitado de temas sorprendiendo la gran cantidad de textos de gestión que versan sobre la misma temática sin variedad de contenidos y la dificultad para encontrar el origen de ciertos conceptos y postulados teóricos.



En particular en la década del noventa, los temas de la competencia y el cambio vertiginoso adquieren una dimensión sin precedentes y es reiterado encontrar consejos para poner en práctica una organización flexible y creativa que se adapta a todas las transformaciones, y obtiene una ventaja permanente sobre sus competidores con un personal dotado de los más recientes conocimientos.

El término cuadro se reemplaza definitivamente por el de manager que simboliza las personas que mejor se adaptan al entorno caracterizado por la complejidad y la incertidumbre y que se imponen a través de sus competencias, su carisma y su red de relaciones personales.

El problema del control está situado en el centro de las preocupaciones pero adquiriendo con el tiempo formas más sutiles e innovadoras que las manifestadas por la relación director - dirigido. Ahora, la implicación del personal se logra a través de la acción de compartir la cultura y los valores de la empresa y, por otro lado, la insistencia en la satisfacción del cliente como valor supremo de la organización se constituye en un factor fundamental para el éxito. Estas situaciones permiten externalizar los costos del control ejercido anteriormente por la dirección.

En términos generales, la LGE exalta, más que la posesión de una profesión y las cualificaciones adquiridas, la flexibilidad en el empleo, la aptitud para adaptarse a nuevas situaciones, la comunicación, el compromiso y las cualidades relacionales, aproximándose hacia el "saber estar" en oposición al "saber" y al "saber hacer".

### **LA CIENTIFICIDAD DE LA DISCIPLINA EN CRISIS**

Las posturas reseñadas anteriormente, en diferentes etapas históricas y a través de distintos enfoques, dan cuenta de la presencia de autores que observan aspectos críticos de la disciplina que trascienden cuestiones exclusivamente técnicas. La crítica posee diferentes fundamentaciones, de orden metodológico, epistemológico, discursivo e incluso social. Si estos cuestionamientos son válidos implicarían poner en crisis las formas del pensamiento científico en el ámbito de la administración.

En función de las épocas y las ideas explicitadas puede inferirse a quiénes o a qué tipo de literatura están dirigidas. Aunque los postulados pueden considerarse acérrimos, y no necesariamente bien justificados, pueden constituirse en una invitación para ejercer una revisión crítica de textos de gestión en una dirección diferente ya que la lectura de aquellas produce un impacto que no deja indiferente al lector.

No puede adjudicarse a los clásicos la falta de metodología, ellos se encontraban en presencia de una disciplina incipiente que debía sistematizarse; establecieron muchos de sus fundamentos y visualizaron la necesidad de investigar y estudiar la misma estructuradamente. A principios de la década del veinte el objeto de la administración era referido por los clásicos de manera concreta. Así se manifiesta en la distinción que realizaron entre los conceptos de administración y gerencia, mientras la primera establecía la política organizacional y coordinaba la producción, comercialización y finanzas, la segunda era responsable de ejecutar la política dentro de los límites fijados por la administración (George, 1974). En pocas palabras, la administración piensa a la organización y la gerencia actúa.

Posteriormente, la escuela neoclásica actualiza y adapta los aportes de los clásicos al contexto y problemas de la época reformulando contenidos y enfatizando las funciones del administrador.

En este periodo surge la figura de Peter Drucker. El abogado, profesor y consultor de empresas es considerado uno de los autores más prolíferos de la disciplina con más de treinta libros publicados que permiten establecer diferentes periodos de su pensamiento.

Su propuesta, la administración por objetivos de 1954<sup>1</sup>, es un modelo de gestión muy difundido que lo ubicó en un lugar ponderado en los espacios del management. Su influencia es innegable y, merecido o no, se convierte en un indiscutido formador tanto de opinión como de estilo de comunicación.

Sin embargo, el “padre de la administración moderna” no está exento de serios cuestionamientos, quizás el fundamental se refiere a la asimilación conceptual de la administración con la gerencia, fenómeno que otorga a la disciplina una fuerte orientación pragmatista, reduce el aporte de la teoría como impulsora del avance científico y establece un enfoque de acción netamente utilitario. Así, la administración como conocimiento científico es desplazada hacia el mero establecimiento y aplicación de instrumentos técnicos de gestión donde la gerencia como órgano institucional se constituye como impulsor del desarrollo económico e integrador de la realidad social<sup>2</sup>.

La indistinción de los conceptos de administración y gerencia confunden el objeto de la disciplina con sus acciones concretas. El debate estriba en las tensiones inmanentes que se producen entre el esfuerzo reflexivo del pensamiento y la aplicación específica de herramientas de gestión donde el plafón de base es el estatus científico de la administración. En este sentido, la técnica no es simplemente un esfuerzo tecnológico en procura de un objetivo material; en ella se constituyen valoraciones de las organizaciones y de la sociedad a través de diversas prácticas discursivas.

Por otro lado, se trata de una disciplina que alcanza el interés de numerosos actores de la comunidad ajenos al ámbito académico y científico y que se posicionan como un mercado atrayente para la literatura de gestión. Esta situación provoca que en gran medida se dirija deliberadamente el discurso hacia un público inadvertido de la fragilidad de los contenidos. Este fenómeno no es exclusivo de la administración y gestión, también sucede en muchas otras disciplinas pertenecientes a las ciencias sociales como la psicología, la historia, la ciencia política, entre otras; el problema se presenta cuando los mismos penetran y se instalan fuertemente en los ámbitos académicos de manera reverencial y omitiendo debates propios de la ciencia en general y de las ciencias sociales en particular.

## **DEBILIDADES EN TEXTOS DE GESTIÓN**

A continuación, nos proponemos identificar algunas características específicas de los textos de gestión empresarial que se constituyen como formas habituales de comunicación textual e implican ciertas inobservancias de aspectos discursivos y metodológicos generalmente consolidados en el ámbito de la ciencia.

Estas debilidades surgen del tratamiento de los textos críticos referenciados con antelación y también de la indagación específica de textos tradicionales de la disciplina, donde algunos se utilizan como ejemplificación<sup>3</sup>.

Debe remarcar que, en este trabajo, los ejemplos propuestos son representativos de las debilidades enunciadas y no de los autores o de la totalidad de la obra que los incluye. En este sentido, las debilidades observadas deben considerarse de manera general y no particularmente dirigidas hacia una obra o autor ya que las mismas, ciertamente, no se visualizan en la totalidad de los textos de gestión ni se señalan

---

<sup>1</sup> Para una crítica a la APO ver Boltanski y Chiapello (2002) y Chiavenato (1989).

<sup>2</sup> Pensar en la administración como ciencia no es decir que la administración es una ciencia, implica simplemente reconocer sus potencialidades para adquirir rango científico. No se debate aquí la cientificidad de la disciplina.

<sup>3</sup> La abreviación de citas se realiza de forma no ortodoxa con el objeto de ubicar temporalmente los aportes del texto. Con la mención del autor se coloca el año de la primera edición del texto mientras el número de página se refiere a la edición de donde se extrajo la cita. Ambos años se exponen en la bibliografía. Así por ejemplo: Porter, M. (1987) *Ventaja competitiva*. México: Cecsá (1999), implica que el libro se publicó originalmente en 1987 pero la cita textual se extrajo de la edición de 1999.

autores que contengan todas ellas a la vez. Además, la sistematización crítica propuesta se centra en el abuso sistemático y deliberado de estas argumentaciones y no en su utilización aislada o, tal vez, bien intencionada.

## El ahistoricismo

La falta de observancia, exploración y reconocimiento histórico en la literatura de gestión se manifiesta en dos actitudes diferentes. Por un lado, el abandono de sus autores y aportes clásicos y/o sus continuadores, quienes en la mayoría de los textos más difundidos de la disciplina no son mencionados a pesar de tratar temáticas impulsadas o desarrolladas por ellos, o bien, se alude solo a unos pocos de renombre de los que solo se acentúan sus desaciertos o la obsolescencia de sus ideas<sup>4</sup>. De esta manera, se descarta la posible validez teórica de sus desarrollos y la vigencia de su aplicación en la realidad actual, tesitura que además de resultar errónea deriva en la ausencia de contrastación con sus proposiciones debilitando el avance doctrinario. Piénsese, por ejemplo, en la permanente recurrencia de la ciencia económica a sus autores clásicos, de quienes por otra parte también se han derivado importantes contribuciones a la administración, y los avances de la economía a partir de los debates y controversias derivados de sus escritos.

La cientificidad de una disciplina que niega o ignora su historia se ve deteriorada, en especial cuando cae en la falacia de suponer que todo nuevo conocimiento es verdadero y toda proposición o afirmación anterior es falsa. La ausencia de citas y referencias bibliográficas en los textos de los “gurúes” y la negación de la memoria doctrinaria se encauza hacia la pretensión de adquirir el sentido *creador* y *fundacional* de sus contribuciones como si las mismas se propusieran por primera vez surgiendo de un universo enteramente vacío de contenidos.

Un interesante ejemplo del fenómeno ahistoricista se manifiesta en el concepto de Responsabilidad Social Empresaria. Este fue codificado en 1923 por Oliver Sheldon (George, 1972) en el capítulo tres de su libro *La filosofía del management*, titulado “La responsabilidad social del management”<sup>5</sup> y en el que desarrolla su posición al respecto. El autor, cabe aclarar, le confiere un sentido diferente al que hoy se le otorga en términos de prácticas que mejoran la imagen y competitividad de la empresa por lo que su desconocimiento evade un profundo debate<sup>6</sup>.

Otro ejemplo lo constituyen las “novedosas” perspectivas del cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (1996). Aunque la herramienta reconoce antecedentes, con diferentes denominaciones, es curioso lo que se observa en *Contabilidad de costos e informaciones extracontables* de Furlán y Provenzali (1977). Allí, los autores italianos mencionan la necesidad de sistematizar información para la gerencia a partir de elaboración estadística

---

<sup>4</sup> En una primera etapa, Drucker menciona con bastante recurrencia los autores de las escuelas tradicional (científica), clásica y de relaciones humanas aunque gradualmente va abandonando esta postura hasta llegar a ignorarlos casi por completo. Las menciones en las ediciones modernas de Drucker responden a réplicas de escritos más antiguos.

<sup>5</sup> George (1972) menciona la obra de Sheldon como *La filosofía de la administración* y transcribe la diferente conceptualización que el autor realizó entre los conceptos de administración y gerencia. La edición del libro de Sheldon de la que disponemos data de 1985 y en la misma el término management se traduce como gerencia.

<sup>6</sup> “En el grado en que el móvil de la industria sea de servicio, no puede ser algo totalmente económico. Cualquier servicio que coloque el bien de la persona o la comunidad por encima de las ventajas obtenidas por el servidor, este servicio no puede ser completamente económico o material. El carácter puede ser económico, pero su móvil debe ser ético. Es éste el móvil que distingue la moderna interpretación del servicio que rinde la industria. Nunca se ha negado que la industria rinde un servicio económico a la comunidad; la nueva filosofía insiste en que el bien de la comunidad, que promociona este servicio, debe ser el factor dominante, antes que el beneficio monetario, que resulta incidental a dicho servicio”. (Sheldon, 19?:63).

a la que organizan en tres capítulos según se indica seguidamente: Cap. 22: La estadística de las ventas, de los costos de distribución y de los clientes; Cap.23: Las estadísticas de los aprovisionamientos, proveedores, del almacén y de la producción; Cap. 24: Las estadísticas financieras y las estadísticas del personal. De los mencionados capítulos se desprenden las cuatro perspectivas propuestas para el CMI: del cliente (22), del proceso interno (23) y financiera y de aprendizaje y crecimiento (24).

Kaplan y Norton (2004:30) también atribuyen al CMI la aptitud de “descubrir” operaciones elementales descriptas hace un siglo:

*“Gray-Syracuse es un fabricante de primera línea de precisión para productos de alta ingeniería usados en motores de aviación, equipos generadores de energía y misiles. La alta dirección, después de desarrollar un cuadro de mando integral (CMI) y un mapa estratégico para su nueva estrategia, había visto que el principio del proceso de producción era una gran oportunidad para reducir la repetición del trabajo y mejorar la calidad. Los operadores de nivel inicial de este proceso, personas encargadas del armado de los moldes, eran los que más podían reducir la repetición del trabajo y disminuir el tiempo de espera desde la idea del producto hasta la entrega al cliente. La empresa concentró su limitado presupuesto para capacitación en estos pocos empleados clave y redujo a la mitad el tiempo necesario para alcanzar los objetivos estratégicos.”*

Es evidente que el proceso de rescatar la historia no se realiza con el ánimo de establecer, competitivamente, quién escribió en primer lugar, lo que puede resultar accesorio. Sin embargo, es claro en el ejemplo anterior que los autores no pueden desconocer que estudios de tiempos y movimientos y entrenamiento del personal, fueron las primeras premisas que manifestó Taylor en su administración científica.

La observación de la historia en la construcción del conocimiento científico, no se justifica simplemente en el necesario reconocimiento de los fundadores de la disciplina. La evolución de los aportes teóricos contemporáneos se argumenta y consolida mediante procesos de recuperación y contraste referidos a postulados pretéritos. No existen en el ámbito de las ciencias sociales quiebres paradigmáticos del conocimiento; en general, el mismo evoluciona a través de procesos de reconstrucción racional de las teorías.

### **El empleo de paremiología**

La utilización del lenguaje es esencial para la comunicación de la ciencia y es indispensable adaptarlo al tipo de conocimiento que se desea transmitir. En este sentido, el lenguaje de la ciencia es sustancialmente expositivo, argumentativo y referencial con la finalidad de exteriorizar información, en la que prevalece el contenido de la misma, a través de razonamientos lógicos. Así, se considera inapropiado apelar a los sentimientos, se evitan enunciados de carácter emocional y se excluyen opiniones no sustentadas.

La paremia incluye tanto los aforismos y axiomas así como las máximas y sentencias. Son enunciados breves propios del conocimiento vulgar (no científico) o poético y popularizan moralejas, dichos o consejos en general con un tono imperativo o virtuoso. Si bien en la antigüedad la paremia fue frecuentemente utilizada por las disciplinas que carecían de una metodología científica propia y desarrollada, y existen reconocidos ejemplos de ello como la representación del cambio incesante de Heráclito o la medicina de Hipócrates, en la actualidad este recurso retórico se asimila al estilo literario que circula en el saber popular.

Este tipo de expresiones, en sus diversas formas, son muy frecuentes y utilizadas en textos de gestión, con un sentido efectista, en sustitución de las correspondientes afirmaciones descriptivas o explicativas.

El estilo sensacionalista, como recurso predominante, puede adjudicarse tanto a la ausencia de método y sustento teórico del texto en cuestión y, por ende, de

argumentaciones sólidas de las afirmaciones que se desean manifestar y/o por otro lado, a la fácil asimilación por parte del público masivo al que se procura impresionar.

Los ejemplos de empleo del recurso mencionado en textos de gestión son abundantes, se muestran aquí algunos a continuación:

*“De suma importancia es, para el trabajador cerebral, concentrarse en su contribución. Si no lo hace, no logrará contribuir en absoluto”.* (Drucker, 1969:71).

*“Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”.* (Senge, 1990:179).

*“Se suele sostener que las compañías excelentes son lo que son porque su organización les permite obtener esfuerzos extraordinarios de seres humanos ordinarios.”* (Peters y Waterman, 1982:82).

### **El carácter prescriptivo de la argumentación**

En general, en el ámbito de las ciencias sociales, las teorías descriptivas establecen el relevamiento de un objeto de estudio, las teorías analíticas o conceptuales hacen proposiciones acerca de la naturaleza necesaria o intrínseca de alguna práctica y las teorías prescriptivas argumentan acerca de cómo las prácticas deben ser implementadas. Ahora bien, debe diferenciarse la teoría con inclinación prescriptiva de la mera determinación de instrucciones o reglas. En este sentido, Bunge (1996) afirma que las proposiciones pueden ser verdaderas o falsas pero las propuestas, las instrucciones y las reglas no pueden ser ninguna de las dos cosas.

Se reconoce en textos de gestión un fuerte matiz normativo tanto de las herramientas o técnicas que se promueven, solo en términos de logro de “estados ideales” sin el suficiente respaldo teórico, así como para la actuación personal en general por lo que, en reiteradas ocasiones, se asemejan a manuales de autoayuda como en el siguiente ejemplo: *“Difícil y casi imposible de practicar por los mortales es el antiguo y sabio consejo: Conócete a ti mismo. Pero cualquiera puede cumplir el mandamiento: Conoce tu tiempo, si lo desea, y avanzar como corresponde por el camino que conduce a la contribución y la efectividad.”* (Drucker, 1969:61).

En general, esta forma de argumentación implica la caracterización cerrada de la situación y contexto de gestión, o incluso este último es omitido. El discurso se articula como un modo de desarrollar e implementar ciertas acciones con una fuerte tonalidad imperativa donde cualquier otra posibilidad de interpretación de la situación planteada es ignorada. Es decir, frente a la definición de un problema o necesidad se dispone herméticamente una solución, muchas veces en términos de reglas, pasos o ítems que deben cumplirse.

Este tipo de *recetas* normalmente adolecen de andamiaje científico, no observan la evolución histórica de la situación, ni reconocen particularidades contextuales y, a su vez, presentan una importante contradicción: mientras promueven una utilidad práctica concreta sus postulados son sumamente categóricos y demasiado generales para resultar aplicables destruyendo el sentido pragmático que se atribuyen.

El matiz prescriptivo de los textos de gestión puede evidenciarse en los siguientes ejemplos:

*“La regla es simple: todo cargo que ha derrotado a dos o tres hombres consecutivos, aun cuando cada uno de ellos se desempeñara correctamente en sus previas funciones, debe ser considerado impropio de seres humanos y redelineado”.* (Drucker, 1969:90).

Como estrategia de compra, y con la intención de contrarrestar el poder de negociación de los proveedores, Porter (1982) simplemente propone al lector *“distribuir las compras”*,

*“evite los costos cambiantes”, “contribuya a certificar las fuentes alternas”, “favorezca la estandarización”, “ Cree una amenaza de integración hacia atrás” y, finalmente “utilice la integración gradual”.*

Luego, para superar la fragmentación de las industrias, describe como medios para ello, los siguientes: *“crear economías de escala o una curva de experiencia”, “estandarice las necesidades del mercado”, “neutralice o divida los aspectos que influyen principalmente en la fragmentación”, “realice adquisiciones para alcanzar la masa crítica”, “reconozca desde el principio las tendencias de la industria”.*

### **El uso de metáforas y comparaciones**

La utilización inadecuada de figuras discursivas se posiciona como una entelequia entre el discurso científico y las declaraciones pomposas, procurando *inflar* los textos otorgándoles una eficacia pseudoexplicativa ya sea porque ofrecen una interpretación totalizadora o porque evocan experiencias propias del conocimiento vulgar.

Este tipo de estratagema evade las posibilidades de refutación en tanto la evocación de estos recursos estilísticos genera una ficción de explicación que coarta la posibilidad de debate. Claro que el rigor científico no implica renunciar a esquemas análogos de exposición pero deben utilizarse de manera racional y metódica y con carácter subsidiario, es decir, deben cristalizarse los procedimientos que se utilizan para reforzar una explicación sin agotar la misma en la utilización del recurso.

En textos de gestión es habitual encontrar la expresión de determinadas ideas o conceptos enunciados a través de recursos metafóricos o comparativos como formas excesivas para la comprensión. Asimismo, también es habitual entrelazar los mismos con alusiones que recurren a la infantilización del discurso. Se reproducen dos ejemplos representativos de los arbitrios lingüísticos mencionados:

*“En los parques zoológicos del Africa Oriental se experimenta una emoción tan grande que es imposible describirla. Ni los libros, ni las diapositivas, ni las películas, y menos aún los trofeos la pueden describir. Uno la siente cuando va allá. Las personas que los conocen pueden pasar horas enteras conversando sobre ellos pero los demás no pueden ni siquiera imaginarlos.*

*Nosotros experimentamos una impotencia parecida cuando se trata de describir un atributo de una compañía excelente que parece estar sustentando el resto: la orientación hacia la acción, la predisposición para hacer las cosas.”* (Peters y Waterman, 1982:118)

Drucker (1969:113), procurando indicar que solo se puede hacer bien una cosa por vez, representa la idea de la siguiente manera: *“Correctamente interpretamos como un juego malabar la operación circense de mantener varias pelotas en el aire. Sin embargo, incluso un malabarista, solo puede hacer tal cosa durante diez minutos, poco más o menos. Si intentare hacerlo por más tiempo, pronto caerán todas las pelotas al suelo.”*

### **Las representaciones simbólicas**

Las figuraciones de carácter simbólico utilizadas en textos de gestión a través de procedimientos de sustitución o complementariedad del léxico especializado reflejan y proponen representaciones. Esta modalidad de comunicación es portadora de valores y creencias que son escenificados en función de la formación y los objetivos del autor, el público al que se dirige, la función atribuida al conocimiento que comunica, entre otras variables.

A través de este mecanismo discursivo, muchas herramientas de gestión se justifican más allá de sus aportes de rentabilidad o eficiencia; a su vez, transfieren un matiz emocional o moral y una búsqueda de legitimación a través de argumentos simbólicos que exceden sus contenidos. De este modo, la justificación no se reduce solo a la

perspectiva técnica sino también al modo como la misma opera en las personas y en las organizaciones.

El relato heroico, la justificación democrática y de autonomía, la visión de un líder bienhechor, la posibilidad de detentar situaciones de poder y control, el relato futurístico de gurúes del management, son ejemplos generales.

Específicamente, podemos citar la representación del cuadro de mando integral como un calibrado instrumento de vuelo y a la figura del gerente como experto en aviación donde, según Kaplan y Norton (1996:14), *“navegar con las organizaciones de hoy en día a través de los complejos entornos competitivos es, por lo menos, tan complicado como hacer volar un jet”*. En este caso, la idealización del gerente-piloto se enaltece a través de una comparación retórica que asimila la figura de quien utilice la herramienta propuesta a la de un personaje que posee características y estilo de vida, para el imaginario del común de la gente, excepcionales (experto, políglota, enérgico, valeroso, elegante, dueño de la situación, trotamundos, entre otras). Esta representación simbólica se reafirma seguidamente: *“Los directivos, como los pilotos, necesitan utilizar todo un equipo de instrumentos en muchos aspectos de su entorno y actuación, para poder verificar y controlar su viaje hacia unos excelentes resultados futuros”*.

Desde otro ángulo, Hansen y Mowen (2003:438), desarrollan el tema “Costeo basado en actividades” en el capítulo 12, ilustrando el comienzo del mismo con la fotografía de un taller de costura en el que varias mujeres elaboran banderas de los EEUU. A modo de epígrafe, debajo de la fotografía, el texto señala:

*“Tan estadounidense como un pay de manzana o la bandera de las barras y estrellas, los sistemas tradicionales del costeo distribuirían los costos indirectos de cada bandera con base en la mano de obra directa. Ahora, el costeo basado en actividades permite que las compañías puedan determinar con mucha mayor precisión la cantidad de costos indirectos correspondientes a cada unidad. Resulta claro que la costura es mano de obra directa, y su costo puede rastrearse directamente en cada bandera. Con el costeo basado en actividades, los costos indirectos (como la electricidad que consumen las máquinas de coser, la compra de materiales y suministros, y traslado de materiales de un sitio de trabajo a otro) pueden rastrearse directamente, o bien, proteger su base para las banderas individuales. Esto hace que las cifras de costo unitario sean mucho más precisas, y ayuden en gran medida a la toma de decisiones.”*

Los autores condicionan subjetivamente la entrada al capítulo induciendo una predisposición positiva hacia la técnica que intenta tratarse. Los beneficios de la aplicación del ABC debieran surgir claramente de una contrastación analítica y fundada con el costeo tradicional y no de adjetivaciones intencionadas. La representación simbólica se manifiesta a través de la ilustración del capítulo que trata sobre la herramienta que los autores proponen como superadora de los sistemas de costeo tradicionales.

### **El carácter efímero y exaltativo**

Las modas, en general, son un fenómeno cultural pasajero, creencias transitorias difundidas por quienes las dictan. La literatura de gestión no escapa a este fenómeno el que se desarrolla a través de diferentes estrategias editoriales orientadas a alcanzar públicos diversos y mediante una constante exaltación de la novedad de la propuesta y las ventajas concomitantes que implica su utilización.

En principio, cualquier herramienta de moda tiene una etapa de ascenso, meseta y declive<sup>7</sup>, donde algunas de ellas desaparecerán de los ámbitos académicos y profesionales en un tiempo relativamente breve. Luego que la moda haya atravesado su etapa de celebridad, una nueva práctica surgirá proponiendo una solución a los mismos problemas pero auspiciando resultados más satisfactorios. De esta forma, la nueva herramienta “superadora” desplazará a la antigua y se instaurará como el modelo de vanguardia en las prácticas de gestión revolucionando el mundo de los negocios<sup>8</sup>.

Es común encontrar en textos de gestión, independientemente de la descripción y explicación de teorías y herramientas, términos y relatos que intencionalmente exaltan las mismas, asegurando el éxito que conlleva su implementación, como estrategia para lograr la adhesión.

Por ejemplo, Kaplan y Norton (2006:14) resaltan las virtudes de la utilización del CMI de la siguiente forma: *“Media General, por su parte, una empresa de comunicaciones regional (periódicos, televisión e Internet) recurrió al CMI para alinear sus diversas propiedades hacia una nueva estrategia de convergencia y vio aumentar el precio de sus acciones un 85 por ciento más que el de sus competidores durante un período de cuatro años”*.

El discurso de una disciplina científica se caracteriza por su objetividad<sup>9</sup>, es decir, no es directamente persuasiva sino que induce a través de razonamientos lógicos. En el ámbito de las ciencias fácticas, *“...quien realiza el acto pragmático de afirmar un enunciado pretende describir un posible estado de cosas y al mismo tiempo persuadirnos de que ello es lo que acontece en la realidad. Si dicho estado de cosas realmente acaece, si la descripción coincide con lo que sucede en la realidad, diremos que el enunciado es verdadero.”* (Klimovsky, 1997:25).

Nótese la inclusión del término “persuasión”, expectativa, consciente o no, contenida en todos los dichos y actos del ser humano. En ciencias, no se recurre a las adjetivaciones o calificaciones para demostrar la validez de una afirmación sino que este proceso se elabora, conscientemente, a través de una argumentación internamente coherente.

### **La imprecisión terminológica**

Una característica esencial de la comunicación científica es el empleo de terminología específica a la que se le otorga un significado propio a fin de dotarla de claridad y propiedad expresiva.

Así, el texto científico tiene una función metalingüística dado que en él se explican, o se debaten, los alcances de los términos utilizados procurando en los mismos un carácter denotativo, monosémico y unívoco.

Klimovsky (1997) explica que una disciplina hace uso siempre de términos presupuestos y de términos específicos o técnicos. Los términos presupuestos provienen del lenguaje ordinario o bien de otra disciplina que ya ha establecido su significado. Los términos técnicos son introducidos por la disciplina que se investiga o bien provienen del lenguaje vulgar pero se les asigna convencionalmente un significado nuevo de modo de evitar la vaguedad o ambigüedad del mismo. Así, por ejemplo, los términos comprobar, verificar, demostrar y confirmar, que en el lenguaje ordinario se consideran sinónimos, contienen

---

<sup>7</sup> Los complejos mecanismos que permiten la perdurabilidad de una herramienta de gestión y los posibles determinantes de su “éxito” en los ámbitos académicos y empresariales implican estudios específicos que exceden los propósitos de este trabajo.

<sup>8</sup> Este fenómeno reduce la problemática a aquello que la herramienta puede solucionar, desconociendo que una técnica de gestión nunca puede comprender la complejidad de la organización en su integridad.

<sup>9</sup> No debe confundirse objetividad con neutralidad; mientras la objetividad implica tomar distancia del objeto, la neutralidad es aparente.



representaciones semánticas muy distintas para la filosofía y son objeto de arduos debates dentro de la misma.

La ausencia, en algunos casos, de precisión en los términos propios de la administración así como la indistinción en su utilización, es consecuencia tanto de la falta de construcciones teóricas de base como del deficiente desarrollo epistemológico de la disciplina. Categorías esenciales que constituyen su marco referencial mínimo como son los términos administración, gestión, dirección, management y gerencia, requieren ser delimitados dada la insuficiente rigurosidad que proporciona el conocimiento intuitivo.

Otra circunstancia observable es la utilización distorsionada de términos presupuestos de otras disciplinas por parte de la literatura de gestión. En principio, cualquier disciplina se encuentra habilitada para delimitar terminológicamente sus conceptos, el problema se presenta cuando el término trasladado ha sido profusamente tratado y debatido por una disciplina formadora y la disciplina receptiva, que lo toma en el mismo sentido, lo vulgariza.

Como ejemplo de la situación descrita podemos señalar la utilización del término “valor económico”. Sin ánimo de introducir un debate técnico se transcribe un concepto de valor que desatiende diferencias sustanciales: *“En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica. El valor, en lugar del costo, debe ser usado en el análisis de la posición competitiva, ya que las empresas con frecuencia elevan deliberadamente su costo para imponer un precio superior por medio de la diferenciación”*. (Porter, 1987:54).

En relación al concepto de “valor agregado”, el mismo autor expresa: *“Un análisis de la cadena de valor en lugar del valor agregado es la forma apropiada de examinar la ventaja competitiva. El valor agregado (precio de venta menos el costo de la materia prima comprada) se ha usado algunas veces como el punto central para el análisis de costos, porque ha sido considerado como el área en que la empresa puede controlar los costos. Sin embargo, el valor agregado no es una base sólida para el análisis de costos, porque distingue incorrectamente las materias primas de muchos otros insumos comprados que se usan en las actividades de la empresa.”* (Porter, 1987:57).

Con el propósito de aprehender la realidad de la gestión y hacerla más comprensible y comunicable, muchas veces se recurre al diseño de modelos altamente simplificados. En este caso, correspondería diferenciar el abuso de simplificaciones de la idea de reducción de complejidad. Mientras la primera opción torna superficial e incluso inoperables los postulados que sostiene, la segunda alternativa estructura sus proposiciones sin desconocer la complejidad en que los enmarca; así, la complejidad reducida no implica exclusión de complejidad.

### **La indiferenciación organizacional**

Aunque originalmente los textos de gestión se limitaron casi exclusivamente al tratamiento de la problemática de la empresa privada de carácter industrial, en las últimas décadas se incorporan paulatinamente otros tipos de organizaciones que amplían el espectro de aplicación, situación que obedece a la participación creciente que toman las organizaciones sin fines de lucro en la sociedad actual. Sin embargo, esta inclusión es meramente retórica y persigue el objetivo de alcanzar cualquier tipo de organización en lo que a aplicación de herramientas de gestión se refiere.

La literatura de gestión, excepto débiles matices ineludibles, asocia los fines, disposición y estructura de la empresa pública a los de la empresa privada y dentro de estas últimas,

tampoco distingue, con la necesaria profundidad que requiere, entre bienes y servicios de interés público y bienes y servicios ordinarios.

Puede leerse que las mismas “filosofías” y herramientas son utilizables, y recomendables, en siderúrgicas, distribuidoras de energía, peluquerías y escuelas como expresa el más reconocido autor del management: *“Seguramente existen diferencias entre administrar una cadena de tiendas minoristas y hacerlo en una diócesis católica (aunque sorprendentemente menos de lo que creen las cadenas o los obispos); entre administrar una base aérea, un hospital o una compañía de software. Pero las mayores diferencias se dan en los términos que usan individualmente las organizaciones. Por otra parte, aparecen principalmente en la aplicación y no en los principios. Ni siquiera hay enormes diferencias en las tareas y los desafíos. Por ejemplo, los ejecutivos de todas estas organizaciones dedican más o menos la misma cantidad de tiempo a los problemas de la gente, y estos son casi siempre los mismos. Alrededor del 90% de lo que atañe a estas organizaciones es genérico. (...)solo ese último 10% de la administración tiene que ajustarse a la misión específica de aquellas); su cultura específica; su historia específica y su vocabulario específico”*. (Drucker, 1999:19)

Kaplan y Norton (2006:19) no son ajenos a la oportunidad de estimular la implementación del cuadro de mando integral en cualquier tipo de organización:

*“Las organizaciones del sector público y las instituciones sin ánimo de lucro encuentran situaciones similares [proposición de valor de la organización]. El Departamento de Defensa de Estados Unidos debe integrar los esfuerzos de unidades grandes y poderosas (tales como el Ejército, la Armada, la Fuerza Aérea, los Marines y la Agencia de Logística para la Defensa) que cuentan con suficiente cantidad de fondos y vienen funcionando de manera autónoma desde hace años. La Real Policía Montada de Canadá debe alinear sus diversas unidades funcionales y regionales, incluyendo las unidades de la policía nacional que se ocupan del terrorismo y la delincuencia internacional, las unidades remotas que promueven la salud y la seguridad en las comunidades aborígenes, y las unidades de policía por contrato que brindan a las provincias y municipios servicios tradicionales de policía. La Asociación contra la Diabetes de Estados Unidos y la Cruz Roja deben unir a una red multinacional de unidades descentralizadas bajo una marca y una filosofía comunes. Todos ellos requieren una metodología como el CMI y los mapas estratégicos para clarificar, comunicar y facilitar su papel como organizaciones”*.

Más allá de la ingenuidad que supone creer que el departamento de defensa de los Estados Unidos comunicará su estrategia en relación al terrorismo internacional, es necesario ampliar la exposición de los autores observando las adaptaciones que realizan para diferenciar los tipos de organización. Para ello, formulan un cuadro comparativo titulado “Mapas estratégicos: el modelo sencillo de creación de valor” en el que a la izquierda se representan las organizaciones del sector privado y a la derecha las organizaciones del sector público y sin fines de lucro señalando las siguientes diferencias: en la perspectiva de los procesos internos, en el sector privado se habla de “clientes” y en el sector público de “clientes donantes financieros”; la perspectiva financiera se denomina perspectiva fiduciaria para el sector público y se equipara en jerarquía a la perspectiva del cliente y, por último, las organizaciones del sector privado poseen *estrategia* y las organizaciones del sector público y sin fines de lucro, *misión*. (Kaplan y Norton, 2004:37).

Por otra parte, el dogma soberano “*El cliente es el rey*” tan difundido en textos que versan sobre la excelencia y la satisfacción del cliente es inaplicable, por ejemplo, en un establecimiento educativo en el que media una relación de autoridad y está en juego un servicio de interés de Estado que hace imposible equiparar la relación docente – alumno a la de empresa (privada) – cliente.

Retomando el concepto principal del presente apartado, es indiscutible que todas las organizaciones deben gestionarse, optimizar el uso de sus recursos y obtener ingresos para desarrollar sus actividades. Existen herramientas que pueden utilizarse o adaptarse a distintos tipos de organización pero lo que por definición no puede trasladarse es la lógica subyacente de la empresa privada, con fines exclusivamente económicos, que se encuentra implícitamente contenida en múltiples herramientas de gestión.

### **La utilización del método inductivo**

El proceso de razonamiento inductivo infiere enunciados universales (hipótesis o teorías) a partir de enunciados singulares (observaciones, experimentos, datos). Según Popper, el proceso es ingenuo ya que la inducción no tiene fuerza de verificación o justificación (Klimovsky, 1997).

En términos de la disciplina, el problema de la inducción, representado a través de la acumulación de casos de estudio, reside en cómo se justifican las inferencias inductivas, cómo se pasa de la acumulación de casos a la construcción de teorías generales, cuáles son los criterios para seleccionar la naturaleza y cantidad de los casos, en qué contexto se validan los postulados inducidos y cómo se sostiene la teoría general frente al surgimiento de contraejemplos.

La inobservancia de los límites de la metodología inductivista se ve agravada a través de la falsa verificación empírica donde la mera presentación de “casos” aislados permite realizar conjeturas generales; en esta situación el método es inexistente y su apreciación teórica nula.

En pocas palabras, existe consenso científico en no reconocer al razonamiento inductivo como herramienta probatoria o de justificación, aunque no queda descartado como generador de hipótesis y conjeturas<sup>10</sup>.

Esta debilidad se visualiza, por ejemplo, a través de Peters y Waterman (1982), quienes desarrollan una investigación con la “*tarea de estudiar la excelencia como la habíamos definido: grandes compañías que no dejan de innovar*”. Luego de indicar el financiamiento del proyecto explican la metodología utilizada:

*“...hicimos una selección de setenta y cinco compañías altamente reputadas, y en el invierno 1979-1980 celebramos intensivas y bien estructuradas entrevistas, en aproximadamente la mitad de estas organizaciones. Las restantes las estudiamos inicialmente por medios secundarios, principalmente noticias de prensa e informes anuales de los últimos veinticinco años. Desde entonces hemos realizado entrevistas en más de veinte de esas compañías. (También estudiamos algunas empresas con bajos rendimientos para tener puntos de comparación, pero en esto no nos concentramos mucho porque pensamos que teníamos ya bastante conocimiento de lo que son los bajos rendimientos con la experiencia que nosotros dos hemos tenido durante veinticuatro años en la consultaría de negocios.)”*

Más adelante, aclaran que de las setenta y cinco empresas, trece eran europeas y fueron suprimidas de la investigación y que la muestra “*nunca ha pretendido ser perfectamente representativa de la industria norteamericana como un conjunto, aunque pensamos que hemos conseguido una imagen bastante amplia*”.

Los autores desarrollan una “nueva teoría” sobre la racionalidad y su vinculación con la excelencia. Cabe destacar que antes habían afirmado: “*Como ya lo hemos dicho, somos defensores del análisis riguroso. Las mejores compañías de nuestra lista mezclan una*

---

<sup>10</sup> Es decir, el método inductivo es descartado en el contexto de justificación, pero es útil en el contexto de descubrimiento. No puede admitirse que la inducción es una postura metodológica superada, sigue siendo objeto de una polémica aún abierta y parece adecuado afirmar que la metodología de las ciencias sociales no pueden prescindir de alguna dosis de inductivismo.

*cucharada de profundo análisis con medio litro de amor por su producto. Y ambos ingredientes son indispensables.*” En este testimonio, es destacable la proporción que se establece entre el “profundo análisis” (aproximadamente 1,5 %) en relación al total de “ingredientes”.

También puede observarse críticamente las conclusiones teóricas de *La ventaja competitiva de las Naciones* de Porter (1991) donde el autor procura listar los atributos nacionales que fomentan las ventajas competitivas en determinados sectores de la economía y las implicancias que esta situación trae para empresas y gobiernos. Para cumplir con este objetivo se estudian durante cuatro años “*diez naciones muy importantes en el plano comercial*”. La investigación, un libro de más de mil páginas, es claramente inductivista ya que procura a través del estudio de sectores económicos en países arbitrariamente seleccionados establecer una teoría de desarrollo económico. El autor parte de teorías y conceptos propios del ámbito de la administración e intenta expandirlos a las economías de estado<sup>11</sup>.

### **La aplicación del empirismo ingenuo**

El empirismo es la familia de filosofías según las cuales solo existen experiencias y estas son la única fuente y prueba de las ideas. Específicamente, el empirismo ingenuo o vulgar afirma que todo conocimiento es empírico de tal forma que el conocimiento científico no es cualitativamente diferente del conocimiento ordinario (Bunge, 1996:430).

En el ámbito de la gestión hay un compromiso manifiesto con los desarrollos empíricos, con la búsqueda de la “aplicación real” en desmedro de las construcciones teóricas<sup>12</sup>.

Esta postura, a veces naturalizada, estrecha las potencialidades del pensamiento científico. El empirismo absoluto reduce el pensamiento a la simple lectura de lo real y a los sucesos que brinda la percepción; de este modo, se restringen las posibilidades de ruptura y de descubrimiento de nuevas configuraciones. Fue Popper quien especificó que la teoría domina el trabajo empírico desde su primera concepción; en este sentido, en el ámbito de la gestión, la experiencia directa como fuente ponderada de conocimiento implica olvidar debates superados para desarrollar postulados científicos.

En el peor de los casos, la administración ni siquiera posee raigambre positivista (Le Moigne, 1993), simplemente se guía por el empirismo ingenuo considerando solo los hechos. En otras palabras, los hechos sin teoría se transforman en datos nebulosos. Se constituye así una “administración espontánea”<sup>13</sup>, que subestima las construcciones teóricas.

Peters y Waterman (1982:142) se manifiestan explícitamente en el mismo sentido: “*La experimentación es para la mayoría de las compañías excelentes una manera barata de aprender, que generalmente resulta menos costosa – y más útil – que la investigación sofisticada de mercados o que la planificación cuidadosa*”<sup>14</sup>.

El carácter exclusivamente utilitario en textos de gestión empresarial se manifiesta a través de la extrapolación de casos “exitosos” y no representativos.

---

<sup>11</sup> Para conocer una postura crítica sobre el texto de Porter ver Aktouf (2004).

<sup>12</sup> “*Todos los altos gerentes dicen que sus compañías se preocupan por la gente, pero las compañías excelentes se distinguen por la intensidad y amplitud de esta preocupación. La única manera adecuada de describirla es citando ejemplos*”. (Peters y Waterman, 1982:240).

<sup>13</sup> En alusión al concepto de “sociología espontánea” de Bourdieu *et al* (1973).

<sup>14</sup> El desdén por el conocimiento y el método científico de los autores es por lo menos preocupante según se desprende del siguiente párrafo: “*Hace varios años adelantamos un estudio comparativo entre los exploradores independientes del sector petrolero que habían triunfado y los que no habían tenido la misma suerte. Concluimos que si se dispone de los mejores geólogos, de la última técnica de la geofísica y del más sofisticado equipo, etc., el promedio de éxito en la perforación independiente en terrenos dados ascendería aproximadamente al 15%. Sin todas estas ventajas, el éxito sería alrededor del 13%.*”

Horngrén y otros (2006), en el capítulo 10 de *Contabilidad administrativa*, titulado El control administrativo en las organizaciones descentralizadas, plantean, entre otros objetivos de aprendizaje, “definir descentralización”. Inmediatamente comienzan relatando el caso de la empresa Nike como la compañía de deportes más grande del mundo.

*“Su éxito se hizo evidente en 2003, con el anuncio de su sociedad con la Selección Mexicana de Fútbol Soccer para suministrarle los nuevos uniformes. Don Remlinger, director global de marca de Nike Soccer, describió así la posición de Nike: “como patrocinadores exclusivos de los productos para la Selección Nacional de México, planeamos proporcionarle nuestros artículos más innovadores para ayudarla a dar lo mejor de sí en el campo”. Una de las razones principales para que Nike haya sido exitosa en todo el mundo es que otorga autoridad a sus administradores en cada país o región”.*

Luego, menciona el incremento de ingresos de la empresa de 1986 a 2003 y la presencia global de la compañía a través de contratos con equipos deportivos y celebridades como Michael Jordan, la selección italiana de fútbol y Tiger Woods.

*“Nike tomó seriamente la decisión de hacerse global – un proceso de 10 años que ahora le genera recompensas financieras sustanciales. ¿Cuáles son algunas de las claves del éxito cuando una compañía como Nike decide expandir en forma significativa sus operaciones al extranjero? Un elemento crítico es la comprensión de la relevancia de la marca para los mercados locales. Nike alcanzó este entendimiento al delegar la toma de decisiones administrativas al nivel del mercado local. Por ejemplo, los directivos de Alemania decidieron firmar un contrato de exclusividad con el campeón de automovilismo Michael Schumacher. (...) Conforme las organizaciones como Nike crecen y emprenden actividades más diversas y complejas, eligen delegar la autoridad para tomar decisiones a los administradores de toda la organización. Esta delegación de la libertad de decidir se denomina **descentralización**”.*

En el ejemplo citado, se minimiza la construcción teórica y el abordaje del concepto se realiza a través de la ejemplificación de un caso de empresa de renombre internacional. Así, aparece destacada la posibilidad que tendría cualquier otra empresa de convertirse en líder mundial, como Nike, en la que sus directivos locales deciden, sin previa consulta, celebrar un contrato exclusivo con Schumacher.

En la misma línea y sobre el mismo tema, Hansen y Mowen (2003:359), luego de exponer las “siete razones” por las que las empresas pueden preferir el enfoque descentralizado, expresan en relación a la descentralización de las unidades:

*“Por lo general, la descentralización se logra segmentando la compañía en divisiones. Una forma en que las divisiones se diferencian es por los tipos de bienes y servicios que producen. Por ejemplo, **Armstrong World Industries, Inc.**, tiene cuatro divisiones de productos (...) Las divisiones de **PepsiCo** incluyen la división europea de **Snack Ventures** (que es una alianza estratégica con **General Mills**), **Frito-Lay Inc.**, **Tropicana** y **Tricon Global Restaurants**, así como su división principal de refrescos. Algunas divisiones dependen de otras. Por ejemplo, en **Pizza Hut** y **KFC** de Tricon, el refresco que uno compre será Pepsi – no Coca-Cola-. (...)”*

En forma similar, las compañías crean divisiones de acuerdo con el tipo de cliente que atienden. **Wal-Mart** tiene cuatro divisiones. La división de tiendas Wal-Mart se enfoca a los clientes de tiendas de descuento. **Sam’s Club** se enfoca en los compradores de pequeños negocios. **McLane Company** se encarga de la distribución y manufactura de alimentos que abastece tiendas de conveniencia. Por último, la división internacional se concentra en oportunidades globales.

*También, se pueden crear divisiones siguiendo un criterio geográfico. Por ejemplo, **UAL Inc.** (matriz de United Airlines), tiene diversas divisiones regionales: Asia/Pacífico; Caribe; Europa; America Latina y Norteamérica”.*

Los autores, además de remarcar las empresas con negritas, consignan a la izquierda cada una de las páginas web de las mismas. En este texto, en 588 páginas (excluidas las páginas con ejercicios prácticos) se mencionan 319 empresas en negrita (no se contabilizan las menciones no destacadas) y 282 páginas web. En la misma línea, Kaplan y Norton en *Alignment*, mencionan 233 empresas en 189 páginas (excluidas las páginas que corresponden a casos prácticos).

Es necesario destacar que no se trata de renunciar a la utilización de ejemplos o casos prácticos, reales o ficticios, para sostener o fortalecer una descripción o una explicación y el aporte que ellos pueden significar, lo que se cuestiona es el empleo del caso en sí mismo como construcción conceptual o teórica y la posibilidad de aprehender la realidad a través de ejemplificaciones.

Las menciones recurrentes de marcas y nombres de empresas, además de dificultar la lectura del texto y producir un impacto visual<sup>15</sup>, procuran elevar el estatus y credibilidad del autor a partir de su hipotético conocimiento de numerosos casos reales y notorios. De esta forma, queda desacreditado, por falta de “comprensión cabal de la realidad”, quién no puede demostrar una dilatada y exultante experiencia profesional.

Por otro lado, también llama la atención la inclusión de relatos vinculados, por ejemplo, a decisiones empresariales estratégicas que implican el conocimiento de un tipo de información interna que como consultor no podría develarse y como investigador no se obtendría.

El énfasis pragmatista parece instalarse como una característica consustancial de los “verdaderos” textos de gestión empresarial reafirmando la primacía de la acción sugerida por Drucker.

Para finalizar, transcribimos un párrafo del creador del management<sup>16</sup> que sintetiza varias de las debilidades mencionadas en este trabajo:

*“En el interior de una empresa solo hay costes; ‘centro de beneficios’ (una expresión que, siento decirlo, acuñé yo mismo hace muchos años) es un nombre inapropiado; dentro de una empresa solo hay centros de costes. Solo hay beneficios cuando un cliente ha comprado el producto o el servicio y lo ha pagado; el resultado del hospital es un paciente curado que puede volver a casa (y que confía fervientemente en no tener que volver nunca al hospital). Los resultados de la escuela o la universidad son graduados que ponen en práctica en su propia vida y trabajo lo que han aprendido. Los resultados de un ejército no son las maniobras y los ascensos a general; son impedir una guerra o ganarla. Los resultados de la Iglesia ni siquiera son de este mundo.” (Drucker, 1993:51).*

---

<sup>15</sup> En cuanto al recurso del impacto visual puede mencionarse el texto *Alignment* de Kaplan y Norton (2006) en el que en 24 páginas del capítulo 1 (sin considerar las páginas que contienen ilustraciones completas) se menciona 58 veces la sigla CMI. De las 24 páginas de texto, 8 corresponden a un caso ficticio cuya sigla es SMI y se menciona 19 veces en forma alternada. En el capítulo 6, CMI se menciona 101 veces en 20 páginas de texto.

<sup>16</sup> “El management como campo de estudio y como disciplina no existía cuando me interesé por primera vez en el tema hace sesenta años, en la época de la Segunda Guerra Mundial.” (Drucker, 2001:7).

“The Practice of Management fue el primer libro que trató al management como disciplina, es decir, como algo que puede ser estudiado sistemáticamente, que puede ser aprendido y enseñado. Es más, en general se le atribuye a este libro haber creado la disciplina.” (Drucker, 2001:8)

## CONCLUSIONES

El presente trabajo se propuso la observación crítica de mecanismos discursivos y metodológicos que fundamentan y validan posturas teóricas en textos de gestión. En este caso, el propósito no estuvo centrado en el desarrollo e implementación de técnicas de gestión sino en el reconocimiento de los supuestos científicos y en las interpretaciones e inferencias que le subyacen.

Las debilidades aquí esbozadas no son taxativas pero sí recurrentes en una disciplina de formalización relativamente incipiente. Se reconoce que estas podrían profundizarse o ampliarse debatiendo las implicancias y consecuencias derivadas de ellas.

La administración y sus criterios para la construcción de teorías implican debates que aún no se han consolidado en el ámbito de la disciplina y que requieren problematizarse aún cuando envuelvan confrontaciones metodológicas, epistemológicas, ideológicas, e incluso, filosóficas. Claro está que la disciplina tiene un objeto de estudio autónomo aunque el mismo solo puede aprehenderse a través de disciplinas de base como la economía, la sociología, la ciencia política, la estadística, la matemática, entre otras.

Sin embargo, aquí se sostiene que el objeto actualmente se encuentra desplazado desde la "organización" hacia la "gerencia" promoviendo un claro anclaje pragmatista y la utilización de un empirismo vacío en la literatura de gestión empresarial, no siempre espoleados por el pensamiento científico y en desmedro de construcciones teóricas.

En este sentido, el reconocimiento de los estilos discursivos sobre los que trabaja y los métodos en los que se enmarca quedaron fuera del debate y, necesariamente, requieren ser incluidos si se procura dar estatus científico a la disciplina. Esto no implica una negación de la experiencia y la observación; es claro, que el equilibrio entre razón y experiencia es complejo y controversial.

En términos históricos, se han realizado profusas críticas de diversa índole y valoración a sus fundadores, sin embargo ese espíritu crítico se ha cercenado con el paso del tiempo y la ausencia de comprobación científica junto a un enfoque altamente prescriptivo se ha naturalizado en ciertos textos de gestión y permeado en el mundo académico.

Nuestro propósito es compartir estas proposiciones e invitar al pensamiento reflexivo para debatir, profundizar y mejorar estos aportes.

## BIBLIOGRAFÍA

AKTOUF, O. (2004). *Pos-globalización, administración e racionalidade econômica*. São Paulo: Atlas.

AKTOUF, O. (2001). Administración e teorías das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico? En: O&S – *Revista de Organizações & Sociedade* [en línea]. v.8 n.21 p.13-33. [Fecha de consulta: julio 2005]. Disponible en: <http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=61>

AKTOUF, O. (2002). Governança e pensamento estratégico: Uma crítica a Michel Porter. En: *RAE – Revista de Administração de Empresas* [en línea]. v.42, n.3, p.43-53 [Fecha de consulta: julio 2005]. Disponible en: [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902002000300005.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902002000300005.pdf)

AKTOUF, O. (2005). The false expectations of Michel Porter`s strategic management framework. En: *Revista Gestão e Planejamento* [en línea]. Año 6 n.11 p. 75-74. [Fecha de consulta: marzo 2005]. Disponible en: <http://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewFile/199/207>

BOLTANSKI, L. y CHIAPELLO, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.

BOURDIEU P., CHAMBOREDON, J.C. y PASSERON, J.C. (1973). *El oficio del sociólogo. Presupuestos epistemológicos*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno (2008).

BUNGE, M. (1980). *Epistemología*. México: Siglo xxi (2006).

BUNGE, M. (1996). *Buscar la filosofía en las ciencias sociales*. México: Siglo xxi (2005).

CHIAVENATO, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.

DI STEFANO, V. (2010). ¡Díganme qué enseñar!. La Plata: *Anales del Congreso de costos del Mercosur*.

DRUCKER, P.F. (1969). *El ejecutivo eficaz*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana (2000).

DRUCKER, P.F. (1986). *Las fronteras de la administración*. Buenos Aires: Sudamericana.

DRUCKER, P.F. (1993). *La sociedad poscapitalista*. Buenos Aires: Sudamericana.

DRUCKER, P.F. (1999). *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Buenos Aires: Sudamericana.

DRUCKER, P.F. (2001). *Escritos fundamentales*. Buenos Aires: Sudamericana (2002).

DRUCKER, P.F. (2004) What Makes an Effective Executive. En: *Harvard Business Review Magazine* [en línea], p. 58-63, [Fecha de consulta: julio 2012]. Disponible en: <http://hbr.org/2004/06/what-makes-an-effective-executive/ar/1>

ELSTER, J. (1993). *Tuercas y tornillos. Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*. Barcelona: Gedisa.

FERNANDEZ RODRIGUEZ, C. J. (2007). Una Introducción a los Critical Management Studies. En: *XIII Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas – FCE – UBA* [en línea], España, [Fecha de consulta: marzo 2012]. Disponible en: [http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco\\_archivos/ponencias/Actas%20XIII/Trabajos%20Episte/Fernandez%20Rodriguez\\_%20trabajo.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco_archivos/ponencias/Actas%20XIII/Trabajos%20Episte/Fernandez%20Rodriguez_%20trabajo.pdf)

FERNANDEZ RODRIGUEZ, C. J. (2008). Management y Sociedad en la obra de Peter Drucker. En: *Revista Internacional de Sociología* [en línea], v. LXVI, n. 49, p. 195-218



[Fecha de consulta: marzo 2012]. Disponible en:

<http://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/view/88/89>

FERNANDEZ RODRIGUEZ, C. J. (2008). Los discursos manageriales: análisis de un texto de Tom Peters. En: *XIV Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas – FCE – UBA* [en línea], Buenos Aires [Fecha de consulta: marzo 2012]. Disponible en: [http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco\\_archivos/XIV%20Jornadas%20de%20Epistemologia/Jornadas/ponencias/Actas%20XIV/Trabajos%20Episte/FernandezRodriguez.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco_archivos/XIV%20Jornadas%20de%20Epistemologia/Jornadas/ponencias/Actas%20XIV/Trabajos%20Episte/FernandezRodriguez.pdf)

FURLÁN, S. y PROVENZALI, P. (1977). *Contabilidad de costos e informaciones extracontables*. Bilbao: Deusto.

GARCIA CASTILLO Y CRUZ, R. (1997). Epistemología de la administración. En: *Gestión y estrategia* [en línea], n. 11-12, [Fecha de consulta: abril 2012]. Disponible en: [http://www.econ.unicen.edu.ar/attachments/113\\_ej25.pdf](http://www.econ.unicen.edu.ar/attachments/113_ej25.pdf)

GEORGE, C.S. (1972). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Prentice-Hall.

GUZMAN CUEVAS, J. (2006). Tres visiones éticas de la Economía: Galbraith, Drucker y Ghoshal. En: *Revista de Economía Mundial* [en línea], n. 15, España, p. 282-287. [Fecha de consulta: abril 2012]. Disponible en: [http://www.sem-wes.org/files/revista/rem15\\_10.pdf](http://www.sem-wes.org/files/revista/rem15_10.pdf)

HANSEN, D.R. y MOWEN, M.M. (2003). *Administración de costos*. Buenos Aires: Thomson.

HORNGREN, C.T., SUNDEM, G.L. y STRATTON, W.O. (2006). *Contabilidad administrativa* (13ra. ed.). México: Pearson.

KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1996). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000 (2000).

KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.

KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (2006). *Alignment*. Barcelona: Gestión 2000.

KLIKSBERG, B. (1978). *El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización*. Buenos Aires: Paidós.

KLIKSBERG, B. (comp.). (1979). *Cuestionando en administración*. Buenos Aires: Paidós.

KLIKSBERG, B. (1995). *El pensamiento organizativo*. Buenos Aires: Tesis.

KLIMOVSKY, G. (1997). *Las desventuras del conocimiento científico*. Buenos Aires: AZ.

LE MOIGNE J.L. (1997). La 'incoherencia epistemológica' de las ciencias de la gestión. En: *Cuadernos de Economía* [en línea], v. XVI, n. 26, Bogotá, p. 163-185 [Fecha de consulta: junio 2012]. Disponible en:

<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/viewFile/12720/20603>

PETERS, T.J. y WATERMAN, R.H. (1982). *En busca de la excelencia*. Buenos Aires: Atlántida.

PORTER, M. E. (1982). *Estrategia competitiva*. México: Cecsca (2000).

PORTER, M.E. (1987). *Ventaja competitiva*. México: Cecsca (1999).

PORTER, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.

POPPER, K. (1934). *La lógica de la investigación científica*. Madrid: Tecnos (1980).

RAMIREZ, L. (2004). Hacia un análisis crítico de la Gestión: Critical Management Studies. En: *Revista Chilena de Administración Pública* [en línea], v. II, n. 4, Chile. [Fecha de consulta: marzo 2012]. Disponible en :

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2255079>

- SAAVEDRA MAYORGA, J.J. (2009). Descubriendo el lado oscuro de la gestión: los Critical Management Studies o una nueva forma de abordar los fenómenos organizacionales. En: *Revista Facultad de Ciencias Económicas* [en línea], v. 17, n. 2, Bogotá. [Fecha de consulta: mayo 2012]. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052009000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052009000200004&script=sci_arttext)
- SENGE, P. M. (1990). *La quinta disciplina*. México: Granica (1998).
- SHELDON, O. (19?). *La filosofía del management*. Buenos Aires: Hispamerica (1985).
- SIMON, H.A. (1947). *El comportamiento administrativo*. Madrid: Aguilar (1972).