



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

EDUCACIÓN EN MANAGEMENT EN UNA ESCUELA DE NEGOCIOS DE CHILE: ANÁLISIS DESDE LA EXPERIENCIA PERSONAL Y DESDE ENFOQUES CRÍTICOS

**Seminario para optar al título de
Ingeniero Comercial, Mención Administración**

**Participante:
Juan Pablo Subiabre González**

**Director de Seminario:
Eduardo Acuña Aguirre**

Santiago de Chile – 2012

“El afán de predominio debe ser reemplazado por la igualdad; el afán de triunfo debe ser reemplazado por la justicia; la brutalidad debe ser reemplazada por la inteligencia; la competencia debe ser reemplazada por la cooperación. Debemos aprender a pensar en la raza humana como en una familia.”

- Bertrand Russell (1872 – 1970), Premio Nobel de Literatura

La propiedad intelectual de este trabajo es del profesor que dirigió el seminario y del participante.

Santiago de Chile, 2012

Tabla de Contenidos

1. Introducción.....	4
2. Motivaciones	6
3. Enfoque Tradicional del Management	14
3.1 Definiciones y Objetivos	14
3.2 Proceso de la Gestión	17
3.3 Marketing.....	22
3.4 Finanzas	24
3.5 Recursos Humanos	26
3.6 Administración Estratégica	29
3.7 Liderazgo.....	32
3.8 Dinámicas de los Cursos de Management.....	34
4. Enfoque Crítico del Management.....	37
4.1 Perspectiva del Socioanálisis	37
4.2 Critical Management Studies.....	47
5. Conclusiones	57
Bibliografía	61

1. Introducción

El siguiente trabajo tiene como objetivo esencial el hacer un análisis del management enseñado en una Escuela de Negocios de Chile, basándose para ello en la revisión de bibliografía y en la propia experiencia del autor, para posteriormente contraponer esas experiencias a distintas corrientes de pensamiento que no son abarcadas dentro de los planes de estudio de dicha escuela. De esta forma, se busca entregar una comparación entre dos distintas visiones del management, siendo una bosquejada como “tradicional”, y que se considera como el estándar enseñado en la mayoría de las escuelas de negocios del mundo, y el otro, como un enfoque crítico que conjuga distintas visiones, esgrimiendo una perspectiva multidisciplinaria que toma elementos tanto del socioanálisis como de la corriente de estudio conocida como Critical Management Studies (CMS).

Mediante esta comparativa se busca poner de manifiesto cuestionamientos, incongruencias e incomodidades que fueron vividas por el autor, un alumno *ad portas* de contar con el título de Administrador de Empresas, quien relata a través de sus vivencias personales en ésta escuela lo que es convertirse en un manager profesional; un proceso que incluye emociones, percepciones y observaciones sobre el plan de estudios que es enseñado y de la forma que es enseñado, sumado al ambiente fuera del aula, donde se analizan los símbolos, valores y normas que conforman la cultura predominante de la Escuela de Negocios.

Para realizar este análisis se hace necesaria una metodología que permita retratar estos cuestionamientos vividos a través de los años de carrera, y que al mismo tiempo, admita la exposición de los estudios sobre visiones alternativas y líneas de pensamiento adyacentes que existen respecto a la educación en management. Es por ello que se hace uso del Método de Aprendizaje Experiencial, una metodología cualitativa que brinda la posibilidad de explorar no sólo los tópicos que son enseñados, y los que son omitidos, sino que también permite la exploración de las relaciones sociales al interior de la Escuela de Negocios, sus símbolos y dinámicas de poder, con tal de describir la realidad tal como la experimenta el autor. Mediante esta técnica se busca exponer los supuestos fundamentales del enfoque tradicional para entender qué impactos crean en la visión del autor, para posteriormente presentar las posiciones alternativas estudiadas y que le permiten fundamentar los cuestionamientos hacia aquellos supuestos fundamentales.

En este sentido, no se pretende cuestionar el management en si mismo como ciencia a ser estudiada, pues se parte del supuesto de que ésta es necesaria para el desarrollo de las organizaciones, sino que se cuestiona cuáles son los medios que promueve y a quién sirve ésta, es decir, no se critica el management como tal, sino que el cómo y para qué se ejecuta.

De esta manera, el documento se encuentra dividido a continuación en cuatro secciones; en la primera sección, se brindan las razones que motivan la investigación, las que son de vital importancia, pues preparan al lector para entender un estudio cualitativo que es basado en la meditación de experiencias vividas, ocupando éste enfoque como una herramienta que puede ser complementaria a otro tipo de investigación y que abarca una profundidad exhaustiva en el examen de los supuestos claves mediante los que se enseña management; en la segunda sección, se hace un bosquejo del llamado enfoque tradicional mediante el estudio analítico de conceptos, supuestos y prácticas que se consideran el núcleo central de la administración y sus distintas áreas; en la tercera sección, se brinda una mirada introductoria a los Critical Management Studies (CMS) mediante el uso de varios trabajos situados en esta corriente de pensamiento para demostrar la postura antagónica que presentan respecto al enfoque tradicional e inmerso en las sociedades capitalistas, y a su vez, también se recogen aportes del socioanálisis como una herramienta útil para analizar las dinámicas de poder y sometimiento presentes en las actuales formas de gestión; finalmente, en la sección de conclusiones, se presenta una mirada comparativa entre ambos enfoques, planteando dilemas sobre los fines que busca satisfacer el management y los medios utilizados para ello, además de buscar entender el perfil de manager profesional que promueven las Escuelas de Negocios modernas.

2. Motivaciones

La motivación esencial de esta investigación tiene su génesis en la propia experiencia del autor, quien, como alumno de una Escuela de Negocios, observa durante el tránsito de los años de su formación como profesional del management ciertas contradicciones e incomodidades que se generan entre el enfoque de la ciencia administrativa que le es inculcado y sus creencias y pensamientos personales, tanto en temas vocacionales como valóricos, lo cual se vive como un proceso que evoca ansiedades al estar inmerso en una cultura que no comparte, ansiedades que más adelante se materializarán en la búsqueda de nuevas líneas de pensamiento y corrientes intelectuales que brinden explicaciones a estas disyuntivas, producto de las cuales nace esta investigación.

Estas diferencias son causadas, principalmente, por la incongruencia que se presenta entre los medios y fines que les son declarados a los alumnos, y que son completamente disonantes con los medios y fines efectivamente ejecutados por los profesionales del management en la realidad nacional que observa. En específico, se generan dudas vocacionales en el alumno desde los cursos introductorios de management, en los cuales se manifiesta que la ciencia administrativa busca gestionar de la mejor manera a las organizaciones, haciendo hincapié en que las técnicas usadas serán válidas para cualquier clase de ésta; sean de carácter público o privada, sean sus objetivos monetarios o de bienestar común, sea del tamaño que sean, mientras que al mismo tiempo, en todo momento a través del lenguaje y de los ejemplos usados se modela un pensamiento orientado hacia la empresa privada con fines de lucro y de gran tamaño.

Por otra parte, en la formación introductoria se suele manifestar una abierta consideración y preocupación por los diversos grupos de interés y la comunidad en su conjunto, entre ellas, la sustentabilidad ambiental y la responsabilidad social empresarial, al mismo tiempo que se deja patente, y no dispuesto para la discusión, que los objetivos de las empresas son la búsqueda de utilidad financiera por sobre cualquier otra tarea, es decir, sin una base económica de beneficios es irrelevante cualquier clase de proyecto, pues inmediatamente se vuelve inviable debido al poco atractivo que se genera para potenciales inversionistas. O dicho de otra forma, sin incentivos económicos no hay razón para efectuar emprendimiento alguno, pues el riesgo asumido al iniciar un proyecto no sería recompensado.

Se observa que cuando algún alumno busca dejar patentes estas incongruencias al interior del aula, fuera del miedo tácito a ser mal evaluado por parte del docente, se encuentra constantemente con una respuesta “tipo”, mediante la cual se esgrime que los métodos que está aprendiendo son igualmente válidos para otro tipo de organización, incluyendo la que no busca maximizar sus utilidades financieras, sino que sociales. De esta manera, se introduce un paradigma de no cuestionamiento estructural en las cátedras iniciales de management, en la que cualquier intento de emancipación del pensamiento es acallado mediante la inculcación de la idea de que la teoría organizativa, y su consecuente maximización, es equivalente en todas las organizaciones, independiente de su carácter.

De la misma manera, se introduce la concepción de que el mayor desarrollo de la sociedad en su conjunto se alcanza a través de empresas que cuentan con prácticas adecuadas que les permiten no solamente maximizar sus beneficios económicos, sino que a través de este proceso, generar externalidades positivas para la comunidad y los grupos de interés que la rodean, tales como empleos, adelantos tecnológicos y soluciones a las necesidades de las personas; sin embargo, para ello es primordial la base económica, pues sin ella, no existe incentivo para desarrollar el proyecto. De esta forma, se esboza uno de los grandes supuestos inamovibles del management enseñado en las escuelas de negocios; perseguir rentabilidad económica es el motor de desarrollo de la sociedad.

Pese a que no forma parte medular de este estudio, se hace necesario mencionar que paralelamente a la enseñanza de estas ideas en los cursos de management introductorios, las asignaturas iniciales de economía tienen el mismo objetivo, es decir, inculcar los supuestos fundamentales en los que se erigirá la enseñanza del neo-liberalismo como modelo dominante, en el que las leyes de la oferta y la demanda, los equilibrios de mercado, y la llamada “mano invisible” ocupan un sitio privilegiado, desde el cual, como verdad revelada, se plantea el individualismo *hayekiano* como fuente de progreso; cada quien, en búsqueda de sólo y únicamente su propio beneficio, logra llevar al conjunto de los agentes económicos al mejor estado posible. La aseveración tajante, y nuevamente no disponible para el cuestionamiento, causa conflictos en la cosmovisión de bien social y de comunidad que posee el autor, proveniente de una región del sur del país, el cual comienza a notar las similitudes entre el ritmo de vida agitado de la gran ciudad, el ruido y la contaminación, y la concepción individualista del proceso mediante el cual se alcanza el bien comunitario.

En este mismo contexto de introducción del alumno al mundo empresarial y de la economía de mercado, llama poderosamente la atención que los textos usados en todas las cátedras sean exclusivamente de origen norteamericano, específicamente estadounidense, y que los docentes constantemente hagan alusión al subdesarrollo de nuestro país versus el enorme desarrollo de la potencia del norte, exponiendo usualmente ejemplos de empresas de aquél país y que están incluidas en los rankings de prestigio internacionales. Resulta igual de llamativo que en todas estas cátedras se obvие o reste importancia, de manera deliberada, a cualquier explicación que incluya interpretación alguna del desarrollo de la sociedad como un proceso social, es decir, que se elimine el enfoque multidisciplinario de la sociedad y su historia para no caer en debates que incluyan vivencias personales o familiares. De esta forma, se crea una escisión en la visión del autor, quien comprende a la sociedad como las interrelaciones de personas en un contexto histórico específico, mientras que al mismo tiempo, intenta comprender las ciencias económica y administrativa, las cuales intentan modelar a la sociedad, pero sin reconocer la existencia de procesos psicosociales e históricos.

Es necesario mencionar también el ambiente al que son introducidos los alumnos al iniciar su carrera en la Escuela de Negocios, una experiencia que marca un quiebre significativo en sus vidas, pues marca el tránsito desde el mundo escolar hacia el universitario, lo cual es, a lo menos, una experiencia llena de ansiedades, pues supone un nivel de dificultad académica mayor, la necesidad de generar nuevas relaciones de amistad y la comprensión de una cultura a la cual deben adaptarse. En la experiencia del autor, se suma a esto el hecho de provenir de una ciudad lejana, lo que incluye la emancipación de la familia nuclear, el adentramiento en la independencia en el diario vivir y el distanciamiento físico de sus relaciones de amistad previas y ambiente conocido.

En este sentido, llama poderosamente la atención la conformación de símbolos dentro de la Escuela de Negocios en la que se ven inmersos los alumnos desde su entrada; Salas de clases, auditorios, inclusive el Aula Magna, y biblioteca llevan el nombre de empresas transnacionales y de exitosos empresarios locales que han logrado internacionalizar sus emprendimientos a través de la misma fórmula de negocios que promueve la escuela. La infraestructura de la escuela no escapa de este análisis; un edificio de vidrio y cemento con una arquitectura primaria basada en formas geométricas sobrias, un amplio hall, salas alfombradas y con control de la temperatura, pizarras de última generación, un computador y dos proyectores multimedia en cada una de ellas, sillas siempre ordenadas al momento de entrar, ningún rayado en las mesas, y en general, una constante

preocupación por la pulcritud y limpieza de cada rincón, conforman protocolos y estándares que constituyen una imagen de perfección, disciplina y metodicidad que son asociadas a la gestión de los recursos y su paradigma de eficiencia. Una biblioteca de 4 pisos, salas de estudios para grupos grandes y pequeños, terminales financieras, módulos individuales para acceder a computadores abundan en la Escuela de Negocios y conforman los principales lugares en los que se desarrolla la vida estudiantil del alumno. De igual forma, y a consecuencia de lo anterior, los espacios de esparcimiento social y áreas verdes han sido minimizados, siendo excepcional encontrar sillas o bancos para sentarse en los lugares no destinados para el estudio. Cabe mencionar también que existen áreas delimitadas para cualquier tipo de aviso, afiche y propaganda de cualquier actividad que quiera ser promocionada por el alumnado, de otra forma es retirado sin previo aviso, mientras que al mismo tiempo, y con frecuencia, proliferan todo tipo de intervenciones del espacio común por parte de empresas que tienen acuerdos comerciales con la escuela; módulos de oferta de suscripciones a diarios y bancos determinados, campañas de *sampling*, despliegue de grandes lienzos y afiches publicitarios de marcas, entre otros. De esta manera, se convive a diario con los símbolos del éxito material y con las prácticas usuales para colonizar la mente de los futuros managers, en los cuales las empresas buscan generar consciencia de sus marcas para el futuro laboral.

A juicio del autor, requieren una mención aparte tres ítems más que conforman la cultura al interior de la Escuela de Negocios; la seguridad, las ferias empresariales y el discurso exitista. En relación a las medidas para mantener el orden y la seguridad, la escuela cuenta con un sistema cámaras de seguridad que graba durante todo el día y con los servicios de una empresa subcontratista que brinda guardias privados que monitorean constantemente el actuar de los alumnos e impiden cualquier tipo de manifestación fuera de lo común, lo cual tiene por objetivo declarado el evitar robos al interior de la facultad e intromisión de personas ajenas a la comunidad universitaria, pero que sin duda también impiden manifestaciones de los propios alumnos que alteren el ordenamiento de la facultad, por ejemplo, actos de protesta e intervenciones artísticas.

El segundo ítem destacado lo representan las ferias empresariales, las cuales como instancias institucionales para la búsqueda de una práctica profesional o trabajo, son de gran trascendencia para orientar el perfil del egresado por parte de la escuela. Estas instancias están casi en su totalidad conformadas por grandes empresas privadas con fines de lucro, muchas de ellas transnacionales, y en su mayoría provenientes de las industrias del retail, consumo masivo y bancos

comerciales. Ocasionalmente, y siempre como una minoría, se presentan ONG's, fundaciones sin fines de lucro y organismos de gobierno, los cuales no logran acaparar la cantidad de interesados que obtienen las empresas antes descritas.

Finalmente, el tercer ítem que requiere una especial atención son los discursos exitistas que se entregan a los alumnos desde su entrada a la escuela y a través de todas las instancias posibles, tanto catedráticas como informativas. En ellas se les suele recordar a los alumnos que por el hecho de pertenecer a la Universidad de Chile, la con mayor tradición del país, forman parte de un selecto grupo de estudiantes que componen el "3% de la élite intelectual". Este pensamiento se refuerza durante las clases, con un lenguaje que hace un llamado a que sólo se admiten en ellas a personas que representan la cúspide del pensamiento nacional, que por esas mismas aulas han pasado gran parte de los presidentes del Banco Central del país y que otras figuras emblemáticas del triunfo del modelo neo-liberal han estado estrechamente relacionadas con esta escuela negocios. Más aún, una frase en particular se repite en varias cátedras y ocasiones donde las autoridades tienen voz, los alumnos de esta escuela están "condenados al éxito".

Inmerso en esta cultura, se viven con el paso del tiempo y el avance en el plan de estudios la profundización de cada una de las áreas de la administración; en asignaturas sobre contabilidad, y posteriormente finanzas, se observa una ampliación del tecnicismo de costos e ingresos, evaluación de proyectos y crecimiento de la empresa, erigiendo como máxima autoridad a la búsqueda de utilidades. La asignatura de recursos humanos presupone los mismos objetivos, es decir, dar conocer las mejores técnicas de administración de las personas que permitan obtener mayor productividad por parte de los trabajadores y aminorar los efectos en costos que tiene la rotación, el ausentismo y la falta de motivación, entre otros. De la misma manera, los cursos avanzados de administración se centran netamente en las empresas y son orientados a la toma de decisiones, la estrategia y el liderazgo, en los que nuevamente no existe cuestionamiento alguno al por qué de los objetivos de la organización, pues se considera ya una "enseñanza" aprendida en los cursos introductorios, es decir, sólo conforman una especialización y refinamiento en las técnicas que permitan alcanzar las mayores utilidades.

En cuanto a los cursos que conforman la rama de marketing de la escuela se da una situación que requiere una atención más detallada, pues constituye una de las diferencias más significativas entre el modelo enseñado y la visión del autor. En esta asignatura, en cualquiera de sus niveles, se afirma fehacientemente que el marketing se encarga de satisfacer las *necesidades* de las personas y no sus

deseos, es decir, que la investigación de mercado que da como resultado la creación y comercialización de bienes y servicios permite a las empresas “aprender” qué es lo que quieren las personas. Sin embargo, hay alumnos que discrepan de esta concepción, que los mismos docentes reconocen que es una discusión que se da en todas las generaciones, pero que evitan profundizar, incluso con quienes presentan en el aula evidencia empírica que aquellos que están más expuestos a publicidad son mayores consumidores que quienes lo están en menor medida, silenciando sistemáticamente cualquier intento de cuestionar el cimiento fundamental en el que se erige la mercadotecnia. Esta negación por parte de los docentes, y auto-convencimiento por parte los alumnos, de que las prácticas de marketing no generan necesidades de consumo en las personas que no estarían presentes sin su trabajo, conllevando en ocasiones a su endeudamiento y deterioro en la calidad de vida en pos de cumplir con los deseos inculcados, sin duda se conforma como la más grande paradoja que sufre el autor en su formación como manager, pues a través del constante estudio del llamado “comportamiento del consumidor”, toma consciencia de que la búsqueda real de los mercadólogos se puede interpretar como el modelamiento de la mente de las personas para transformarlos en consumidores.

Estas incongruencias, entre fines declarados y fines realmente buscados, se materializan en un rechazo progresivo del autor hacia los valores, normas y símbolos que forman la cultura de la Escuela de Negocios y que son paulatinamente adoptados como propios por una gran parte del alumnado, y no compartidos pero sí aceptados por otra buena parte, dejando a aquellos que los rechazan como una minoría de la cual se mantiene distancia, e incluso hasta recelo, por quienes sí los adoptan explícita o implícitamente, pues aprenden a ver esta actitud como un desatino, un fuera de lugar, en el cual los rechazados se mantienen inmersos “en el juego”, pero al mismo tiempo no están dispuestos a aceptar las reglas tácitas de éste. De esta manera se fragmenta el estudiantado, dejando como una minoría silenciosa a aquellos que, un poco más avanzada la carrera, se mantienen obstinados en la actitud de rechazo hacia el enfoque de management planteado, pero que aún así no abandonan la carrera. Esta misma actitud se manifiesta, con aún mayor fuerza al interior del aula, donde los cuestionamientos que en las asignaturas introductorias eran vistas como dudas válidas y “confusiones” de los alumnos, comienzan a ser identificadas como actitudes de resistencia por los docentes, usualmente atribuyéndolas a orientaciones políticas específicas y desacreditándolas frente al resto de los alumnos de forma peyorativa, aludiendo ideologización, pensamiento utópico o, lisa y llanamente, ingenuidad.

Las divergencias con el management enseñado en la Escuela de Negocios, con el paso del tiempo y el avance en el plan de estudios, se van profundizando en la medida que las contradicciones entre el mundo interno del autor y la cultura dominante chocan consecutivamente y de manera más frecuente, lo que va produciendo ansiedades significativas que se manifiestan en un desgano progresivo hacia el ambiente vivido dentro de la Escuela de Negocios, pues al no compartir las normas y valores implícitos que se promulgan, el autor toma una postura de escisión, donde se separa lo que *debe* mostrar a los demás y lo que realmente piensa y siente. Esto va acompañado de sentimientos profundos de confusión, miedo y muchas veces soledad, al sentir que los cuestionamientos y críticas hechos por el autor son compartidos por buena parte del alumnado, pero que durante instancias académicas no se reflejan en la actitud de los alumnos hacia el profesor, las clases, o los contenidos vistos, sino que más bien son una molestia silenciosa y que debe ser ocultada para no escapar del perfil de alumno buscado y que será evaluado como un profesional del management.

De esta manera, y ya transcurrido poco más de la mitad del plan de estudios, se avanza a un punto en donde la situación se vuelve insostenible para la salud mental del autor y se experimenta el deseo de terminar con su participación en un modelo educativo que le parece tortuoso y carente de significado, y aún más, que lo hace sentir que está siendo formado para ser un trabajador de un sistema productivo que valida y perpetúa situaciones que van en contra de sus valores más profundos. En esta instancia, el apoyo de la familia y los amigos es trascendental para no dejarse abatir por las ansiedades, pero también las presiones económicas tienen una gran influencia, pues la educación mercantilizada es el ítem de mayor gasto en el presupuesto familiar, los que inconscientemente presionan para que la inversión no se transforme en una pérdida. Finalmente, se decide pasar por encima de los sentimientos de angustia y desechar la fantasía de la aniquilación como un proceso válido de tomar curso, dejando como única alternativa el terminar el plan de estudios sin importa qué suceda; sólo queda *resistir*.

Con esta idea fija, se continúa en el tránsito de la formación como manager profesional casi sin variación, hasta que se vive un punto de inflexión que cambia la mirada del autor; a través de la ayuda de docentes y compañeros, conoce la existencia de literatura administrativa que comparte las mismas disconformidades con el modelo dominante que él. De esta manera, mediante profundos procesos de introspección que lo balancean entre el continuar o abandonar, nace en el autor, atrapado como protagonista de un modelo del cual discrepa, la necesidad progresiva de canalizar

estos sentimientos de no pertenencia en un proyecto constructivo que le permita mantenerse conviviendo en esta dinámica sin que resulte perjudicial o dañino para su persona. Esto lo lleva a descubrir nuevas vertientes de conocimiento y de nutrirse de líneas de pensamiento paralelas que permitan controlar las ansiedades destructivas de vivir en la contradicción de estar inmerso en una cultura que no es compartida. Para ello se comienza la investigación en visiones críticas de la administración, que desembocan en el estudio de dos corrientes delimitadas, una conocida como los Critical Management Studies (CMS) que cuestionan las prácticas de gestión administrativa actuales, y otra, en el marco del socioanálisis, que brinda un enfoque fresco al autor sobre las relaciones de poder y dominación que existen en las dinámicas interpersonales, y que por ende, ofrecen explicación sobre las razones de las prácticas actuales y los potenciales efectos que éstas tienen en las psiquis de todos quienes están inmersos, de una u otra forma, en una organización.

En resumidas cuentas, las contradicciones vitales que el modelo dominante causan en el autor lo impulsan en la búsqueda de formas de pensamiento antes desconocidas, de tal manera de poder contrarrestar la influencia de las que le fueron enseñadas, lo cual da como resultado un proceso de aprendizaje y apertura de mente que sirve, a su vez, como motor de una sanación personal y conciliación interna de su propia identidad.

3. Enfoque Tradicional del Management

En esta sección se presentará el punto de vista del enfoque *tradicional* del management, entendiendo éste como la gestión de recursos moderna inmersa en las sociedades capitalistas, basándose para ello en una revisión de algunos de los contenidos curriculares que se ven en una Escuela de Negocios de Chile para la formación de un profesional en la administración de empresas. Particularmente, se tomará la propia experiencia del autor de este trabajo para ejemplificar algunos tópicos explorados durante el transcurso de la carrera de Ingeniería Comercial, mención en Administración de Empresas, de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, y se explorarán las vivencias y sentimientos que evoca esta enseñanza, describiendo puntos de vista que nacen de la presentación de las materias y la cultura predominante de la escuela, y con ello, las contradicciones que generan en el mundo interno del autor.

Para presentar esta revisión y análisis desde la experiencia de la educación en management se partirá por algunos textos guía que se ocupan como base para la enseñanza de teoría organizacional y de sistemas, mediante los cuales se presentan los supuestos básicos que se refinarán y especificarán más adelante en la carrera. A continuación, se proseguirá exponiendo por áreas de conocimiento (finanzas, recursos humanos y marketing) cómo las distintas formas de hacer management se aplican a la realidad organizacional, y finalmente, se revisarán contenidos vividos en los cursos más avanzados, en donde se hace énfasis en la administración estratégica y se toma un cariz más práctico mediante el estudio de casos y la conceptualización del liderazgo, el largo plazo y la toma de decisiones como eje esencial de las labores del manager.

3.1 Definiciones y Objetivos

El primer acercamiento de los alumnos al estudio de la administración se logra mediante cursos introductorios que manifiestan, mediante sus programas, que los propósitos fundamentales de las asignaturas son el introducir a los alumnos al mundo de la administración de empresas mediante conceptos básicos, descripción de áreas en las que opera y cuál es el entorno sistémico en el que lo hace, además de realizar una explicación sobre las funciones y rol que cumple el manager en la sociedad modernas.

Los textos usados como base para la enseñanza de los alumnos de Ingeniería Comercial durante el primer año son en su mayoría traducciones de textos de origen norteamericano, específicamente estadounidenses, o escritos por profesionales de otras latitudes que realizaron parte de sus estudios superiores en escuelas de Estados Unidos. Para fines didácticos, esos libros suelen incluir en todas sus secciones una serie de ejemplos sobre grandes empresas, en su mayoría también norteamericanas, y que ostentan lugares en rankings de prestigio a nivel internacional como S&P500, Forbes y Fortune (Johansen B., 1989; Robbins & Coulter, 2005)

Suelen iniciar su dinámica mediante la conceptualización esencial sobre qué es la Administración, y si bien existen variadas definiciones, algunas más amplias que otras, un buen resumen de consenso es que la administración es un proceso que es diseñado para **lograr los objetivos** de una organización a través del uso de recursos, de forma eficiente y eficaz, en un medio ambiente en constante cambio. Desde este enfoque, los Administradores son los responsables últimos de que la organización alcance sus metas, pero no de cualquier manera, sino que “Los buenos gerentes realizan lo anterior con eficiencia y con eficacia. Ser eficaz es lograr las metas organizacionales. Ser eficiente es hacerlo con el mínimo de recursos, es decir, utilizar el dinero, el tiempo, los materiales y las personas de la mejor manera posible” (Ferrel & Hirt, 2003, pág. 210).

De esta manera, se implementa de lleno en la mente de los alumnos que su labor se basa en el correcto uso de la técnica de maximización para lograr los “objetivos”, donde el buen profesional del management es aquel científico que ejecuta un modelo neutral para lograr la mayor eficiencia. Sin embargo, la base propuesta para alcanzar la eficiencia es la especialización de actividades, idea estudiada en el texto fundamental de la economía de libre mercado (Smith, 1776), lo cual liga indisolublemente el modelo de administración de empresas enseñado a la lógica del mercado moderno, sin brindar la posibilidad de reflexión al respecto (Mandiola, 2010). Esto se vuelve aún más patente cuando, sumado a otras definiciones y conceptos básicos, se realiza la conceptualización de cuáles son esos objetivos que persigue la empresa: “El objetivo principal de las empresas es obtener **utilidades**, que son la diferencia de los costos de fabricación y venta de un producto menos el precio que el cliente paga por él” (Ferrel & Hirt, 2003, pág. 4)[el énfasis es original].

Mediante estas conceptualizaciones sobre los fines buscados, se limita la idea de empresa a aquellos individuos u organizaciones que persiguen utilidades financieras mediante la satisfacción de las necesidades mercantiles de los consumidores, ya sean éstas de carácter tangible o intangible,

y que en la medida que sean satisfechas de manera correcta permitirán obtener utilidades, las cuales tienen derecho de conservar y usar pues son la recompensa por el riesgo sistémico asumido. Con el uso de este lenguaje al interior del aula, se homologa constantemente “utilidades” a “dinero”, de la misma manera en que se brinda un trato indistinto entre los términos “organización” y “empresa”, esgrimiendo que una organización sin fines de lucro y que busca maximizar la utilidad social es equivalente a una empresa privada que busca maximizar sus utilidades financieras, por lo que la técnica enseñada es válida en ambos contextos.

De igual forma que la apropiación de la utilidad es entendida como un fenómeno natural, se incluye también el derecho incuestionable a la propiedad privada, pues se argumenta que para que una empresa pueda comenzar a funcionar se necesita que posea propietarios que aporten los recursos necesarios para su constitución y puesta en marcha, ya sea a través de crédito o capital propio. A través de esta idea, se crea un separatismo fundamentalista de categorías de personas al interior de la organización; propietarios, managers y empleados, donde estos últimos son a los que les corresponde ejecutar las tareas de creación de valor que requiere la empresa, y que a su vez, son coordinados por los managers para lograr los objetivos. A través de la fundamentación de esta estructura jerárquica se clarifica que los objetivos *de la empresa* son equivalentes a los objetivos de los dueños, o dicho de otra manera, la organización en todos sus niveles trabaja para proteger y aumentar el capital de quien corrió con los riesgos de iniciar el emprendimiento.

La fuerza que impulsa a las empresas a trabajar de forma cada vez más eficiente es la competencia o rivalidad en la búsqueda de clientes, el cual es un elemento vital del sistema de libre empresa, pues mientras los clientes tengan la libertad de elegir qué comprar y dónde comprarlo, las empresas estarán obligadas a tratar de captar esos clientes a través de ofrecer: un mejor precio, mayor calidad o un producto innovador. Sin embargo, se argumenta que en la actualidad, esta situación de “híper-competitividad” ha demostrado ser mutuamente destructiva para los intereses de las empresas, pues en la medida que compiten más duramente se ven obligados a disminuir sus márgenes de utilidad para captar a los clientes, cayendo en un juego de suma cero entre empresas, donde los clientes se ven beneficiados al obtener productos y servicios de mejor calidad y a precios más bajos, pero donde los propietarios de las empresas disminuyen sus ganancias (Porter, 1996). De esta forma, se inculca en los futuros managers que su objetivo dista del de los economistas liberales, quienes buscan eliminar trabas para el modelo económico y así llegar al ideal de Competencia Perfecta (Mankiw, 2002; Samuelson & Nordhaus, 2005), sino que por el contrario,

deben abrir y explotar brechas de diferenciación que permitan obtener retornos mayores a la competencia.

3.2 Proceso de la Gestión

Como ítem inicial en la enseñanza de los negocios, a los alumnos se les entrega un fuerte énfasis en la planificación inicial condicionante, es decir, a considerar todo negocio o emprendimiento como un proyecto que puede o no ser realizado dependiendo de las utilidades proyectadas que pueda generar en varios estados de naturaleza (Balanko-Dickson, 2008; Finch, 2002). Para ello, se enseña sistemáticamente el cómo realizar Planes de Negocios escritos, los que desde el primer curso de management hasta el último son parte sustancial de la calificación, mediante los cuales se avala o desestima la legitimidad de un proyecto desarrollado a lo largo del semestre lectivo, usualmente elaborado en grupos, y que finalizan con presentaciones formales en el formato de *juego de roles*.

De esta forma, se inculca un pensamiento racionalista en los futuros managers, para que sean capaces de evaluar de forma objetiva si es que un negocio generará o no retornos financieros, y de acuerdo al nivel de estos, si conviene o no hacerlo en la medida que son suficientemente grandes como para compensar el nivel de riesgo al cual se ve sometido el inversionista o emprendedor, siendo considerados secundarios cualquier otro tipo de beneficios que traería el proyecto (Baumol & Willig, 1981). La implicancia directa de esto es que se puede haber hecho una gran inversión, pero si ésta no está retornando las utilidades pronosticadas, es mejor no perseverar en tal emprendimiento. Esto es independiente de los sentimientos que estén mezclados con la ejecución del proyecto, pues precisamente muchas veces se considera difícil “matar” un mal negocio sólo y únicamente por el hecho de que el equipo de trabajo o el inversor están comprometidos con él de forma emocional, ya sea por el interés particular que se tiene en él, porque se ha comprometido mucho tiempo, trabajo y recursos, o porque existe la creencia colectiva de que el emprendimiento está bien encaminado. Ante esto, se les enseña a los alumnos que debe prevalecer la evidencia dura por sobre las pasiones, ya sean estudios de marketing o proyecciones financieras, que contrasten la creencia generalizada de éxito o las emociones con datos estadísticos y objetivos que muestren la real situación de la empresa (Royer, 2003).

A grades rasgos, esta **Planificación** inicial se define como el proceso que determina con anticipación qué objetivos logrará la empresa y cuáles son las acciones que deberá tomar para alcanzar éstos. Se considera que existen 4 tipos de planes, los que desde el más genérico al más específico, son de índole: estratégica (largo plazo), táctica (mediano plazo), operativa (corto plazo) y de contingencia (manejo de crisis o emergencias) (Ferrel & Hirt, 2003). Sin embargo, una planificación netamente financiera es considerada miope, y el énfasis al interior del aula se pone en que los futuros managers tengan una visión de largo plazo o estratégica, de tal manera que sean quienes estén en la cúspide de la toma de decisiones, y puedan ejercer influencia en el rumbo que tomará la empresa en un ambiente de negocios que es más dinámico que hace unas décadas atrás y paulatinamente más cambiante, dado que las tecnologías de comunicación han permitido que el marco para ejecutar los negocios deje de ser netamente las fronteras nacionales y se pase a un mercado global donde todos compiten contra todos (Wheelen, Hunger, & Oliva, 2006). La planificación de contingencias no es profundizada en ningún curso de management y suele ser reducida a una estimación financiera de las pérdidas máximas posibles en el estado de naturaleza más desfavorable. Esto impacta en la creación de la imagen de exitismo en los futuros managers, quienes aprecian la técnica como infalible y fuente de grandes dividendos individuales. Factores como el desempleo, las crisis y las frustraciones son únicamente atribuibles a la incorrecta planificación inicial o a la mala ejecución del modelo, negando la existencia e influencia de todos los factores que escapan de su control, pues el aceptarlos implicaría necesariamente negar la omnipotencia del management. En este contexto, la globalización se acepta también como una evolución natural del modelo económico, al cual hay que adaptarse para ser un profesional competente, pues se considera que no tiene reversa, y por lo mismo, no permite ser escrutada la posibilidad de resistencias ante tal fenómeno.

Aún así se acepta que, incluso si la planificación es estratégica, esto no es suficiente para el buen funcionamiento de la organización, pues difícilmente los miembros de una entidad pueden lograr objetivos comunes sin ninguna estructura que los coordine. Por ello, se enseña que parte de las tareas de los managers se enfocan en la **Organización**, es decir, en ensamblar, distribuir y coordinar los recursos para lograr las metas, además de especificar responsabilidades, agrupar tareas en unidades de trabajo, distribuirles recursos adecuados y crear las condiciones que se consideren necesarias para que los recursos humanos funcionen en conjunto para alcanzar el máximo éxito financiero (Robbins & Coulter, 2005). Dicho de otra manera, mientras la planificación estratégica define *qué* se hará para aumentar el capital del propietario, la organización define el *cómo* lo hará.

Con éste objetivo, se forma la idea de que los directivos deben emplear organigramas en las empresas que dejen patente la manera en que están agrupados los empleados y cómo fluyen las líneas de comunicación y autoridad. Se inculca que la verticalidad u horizontalidad de la estructura dependerá de los contextos e industrias en particular, pero que independientemente de la elección, gracias a ellas “los empleados saben dónde y cómo se insertan en una organización, gracias a lo cual pueden colaborar en el cumplimiento de las metas de la compañía y sentirse satisfechos de sus contribuciones a la organización” (Ferrel & Hirt, 2003, pág. 216). En este punto, se inculca en los futuros managers una visión reduccionista de los intereses de los empleados, los que desde su punto de vista, no hacen diferenciación alguna entre realizar una actividad laboral que provea una remuneración y pertenecer a una organización que brinde la posibilidad de desarrollar identidad, y en la cual, el contribuir con sus metas impacta directamente en el cumplimiento de las propias. Dicho de otra manera, a los estudiantes de management se les enseña que la sola relación laboral de un trabajador con la empresa implica necesariamente que éste debería estar comprometido con el proyecto común de hacer crecer las ganancias del propietario, pues de otra manera, no existiría su puesto de trabajo ni su sueldo podría crecer mediante bonos de productividad y otros incentivos pro-cíclicos. De cierta manera, se inculca el ver a los empleados como personas que deberían estar “agradecidas” del rol que se les está entregando en la estructura organizacional, y donde cualquier presión que intenten ejercer los empleados para mejorar sus condiciones materiales debe ser tachado como inconformismo, ideologización política o incompreensión del sistema, pues argumentan que en la medida que *la empresa* tenga mejores resultados, también aumentarán los beneficios y remuneraciones de cada uno de ellos, por lo que la única vía para mejorar las remuneraciones o beneficios es trabajando más productivamente, para de esta manera escalar en la jerarquía y obtener mayor poder (Greene & Elffers, 2000)

Una vez que los administradores han decidido qué deben hacer los empleados y cómo deben hacerlo, también deben procurar que éstos sean los adecuados y estén capacitados para hacerlo, y para ello se debe **Contratar** o integrar individuos que cumplan estas características. Sin embargo, no es necesario solamente reclutar personas para llenar los puestos, sino que los administradores deben encargarse de determinar las habilidades y capacidades necesarios para los puestos específicos, la forma de motivar y capacitar a los empleados para estos trabajos, cuánto se les deberá pagar, cuáles serán sus beneficios y cómo prepararlos para hacer una carrera dentro de la organización de tal manera que vayan adquiriendo mayores responsabilidades a medida que aumenta su nivel de experiencia (Robbins & Coulter, 2005). En este mismo reduccionismo de las

personas a recursos humanos, se les enseña a los futuros managers sobre la otra cara de la contratación, la cual es la reducción de la plantilla laboral, la cual se les define como un proceso de despido de personas dentro de la organización (Budros, 1999), pero que se le suele llamar por eufemismos que buscan evitar el lidiar con la dureza del término “despido”. Algunos de los pseudónimos frecuentemente utilizados son; “adelgazamiento” (“cortar la grasa”, en círculos de mayor confianza), “la nueva realidad de las empresas”, “desvincular”, “mantenerse afilados”, “rebalancear”, entre otros. (Wilkinson, 2005). Sin embargo, e independientemente del nombre con el que se trate, se reafirma en los futuros managers la mirada mercantil de las personas, en donde éstas sólo valen lo que son capaces de producir, y por lo mismo, “la reducción de la plantilla ha servido para que muchas compañías **disminuyan rápidamente sus costos y se vuelvan más rentables**” (Ferrel & Hirt, 2003, pág. 216)[el énfasis es mío].

Aunque se acepta que la reducción de plantilla también tiene consecuencias dolorosas para quienes pierden su trabajo y fuente de ingreso, seguros y pensiones, además de producir un efecto negativo en el estado de ánimo de quienes mantienen su trabajo, mediante esta conceptualización se alcanza en los futuros managers la cúspide de la concepción utilitarista de las personas, las que dejan de ser seres complejos con relaciones, necesidades y sentimientos, y pasan a ser esbozados netamente como “recursos”, los cuales deben ser adquiridos o desechados de acuerdo a las necesidades de maximización de la empresa. Es decir, pese a que se acepta que el recurso humano es distinto del activo material y requiere un trato “especial”, a su vez, se le trata bajo la misma lógica de obtención de utilidades financieras, donde lo que no sirve debe ser ajustado o desechado, y luego reemplazado por un componente que brinde mejores funciones, excluyendo así todo tipo de complejidad del ser humano y negando el vínculo emocional previo.

Consecuentemente con esta mirada, se considera que aquellos empleados de los cuales se dotó la empresa deben con una **Dirección**, es decir, se deben motivar y encabezar para el logro de los objetivos, y para ello, se les debe también entregar mayores pagos que incentiven una actitud de esfuerzo en el trabajo; Sin embargo, se acepta de que muchos trabajadores quieren más que dinero por su trabajo, y también “necesitan saber que su **patrón** valora sus ideas y aportaciones” (Ferrel & Hirt, 2003, pág. 218.)[el énfasis es mío]. Por ello, se promueve la idea de que la participación genera un sentimiento de pertenencia e importancia dentro de la organización, lo cual motiva a los trabajadores para que éstos se esfuercen de mayor manera, pues el éxito financiero de la firma les concierne directamente y repercute en sus propias ganancias, aunque sea de manera marginal. En

este sentido, la educación en management tradicional niega sistemáticamente el hecho de que los trabajadores son la base de los objetivos de la empresa, es decir, sin gente que efectivamente realice los productos o brinde los servicios, el manager no tendría a quién organizar ni el propietario podría lograr los beneficios económicos que espera luego de correr el riesgo de invertir. Aún así, este concepto es pasado por alto al interior del aula y tachado como una inquietud de los *modelos económicos obsoletos* si es mencionado por alguno de los futuros managers, desacreditando de esta manera la discusión sobre quién es el creador de valor original al interior de la organización.

Finalmente, una organización que logra planear, organizar, contratar y dirigir correctamente no necesariamente conseguirá efectivamente alcanzar sus objetivos, pues se asume que hay capacidad de resistencia y que no todos los empleados de la organización trabajarán entregando su mayor esfuerzo en pos de cumplir los objetivos del propietario y mediante los métodos que la alta dirección considera adecuados. Por ello, se adopta la necesidad de herramientas de **Control** que sirvan de forma de evaluación y corrección para mantener a la organización por el curso deseado, es decir, se deben realizar mediciones de rendimiento que permite contrastar la situación actual con situaciones anteriores e identificar desviaciones respecto a la planificación inicial, para de esta manera poner en práctica las medidas correctivas necesarias. Es por ello que la planeación y el control están directamente relacionados en la educación del manager, pues mientras que la planeación establece los objetivos, el control evalúa si estos se han cumplido y sugiere medidas correctivas, lo cual usualmente se fundamenta con textos y metodologías de aprendizaje y mejora continua (Senge, 1990; Suárez & Miguel, 2008), pero que evitan cualquier tipo de cuestionamiento ético o normativo al respecto, dejando abiertos los límites para todo tipo de prácticas.

Aunque todas estas actividades son importantes, e interdependientes unas de otras, sería imposible que los managers, por más habilidosos que sean, las ejecuten todas a la vez. Esto lleva a que existan distintos niveles de administradores, donde los niveles más altos están encargados de la planificación estratégica, los de nivel medio en la planificación táctica y en la organización de las personas, y los de nivel bajo (también llamados de primera línea) en la dirección y control directos, es decir, en las tareas operacionales del día a día. A su vez, los administradores se especializan según sus áreas de interés para trabajar en los distintos ámbitos de los que debe preocuparse una empresa, para ello se dividen entre algunas ramas principales; marketing, finanzas, recursos humanos y administración general o estratégica, las cuales veremos en términos generales a continuación.

3.3 Marketing

Pese a que los distintos autores de estas materias han acuñado variadas definiciones, hasta el día de hoy una de las más populares y extendidas es la realizada por Kotler en sus textos de estudio, donde se especifica que el Marketing es “el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios” (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2002). Sin embargo, e independientemente de la definición usada, entendemos que el marketing y los consumidores están fuertemente entrelazados, pues debido a que la obtención de utilidades se realiza mediante las ventas, las que a su vez dependen de individuos libres que ven en éstas una forma de obtener satisfacción, los clientes necesariamente conformarán el núcleo central de la mercadología. De esta formará, se señala que el marketing incluye todas las actividades necesarias para proporcionar bienes y servicios que satisfagan las *necesidades* de los consumidores, y para ello, los mercadólogos recopilan información y emprenden investigaciones para determinar cuáles son esos bienes y servicios que *necesitan* los consumidores actualmente y qué *podrían necesitar* en el futuro (Kotler, 2003; Robbins & Coulter, 2005). Con la información recopilada en las investigaciones de mercado, el departamento de marketing de la empresa planea y desarrolla nuevos productos o mejoras a los ya existentes, además de tomar decisiones relativas a su curva de precios a través del tiempo, el segmento al cual serán enfocados y de la distribución que permitirá ponerlos a disposición del público, entre otros.

De esta manera, se inculca en los alumnos de management dos concepciones centrales; la primera, que las empresas solamente buscan satisfacer las necesidades que ya tienen las personas y no crear deseos artificiales en ellos, por lo que el ejercer de manera correcta la técnica es homólogo de *entender* a las personas, no de manipularlas; y la segunda, es que las personas son, y deben ser tratadas en todo momento, como clientes, es decir, como potenciales consumidores de los productos y servicios que brinda la empresa, buscando fidelizarlos para crear una relación de largo plazo con ellos y que permita maximizar las ganancias a través de todo su ciclo de vida. Estas concepciones en la realidad resultan contradictorias, pues las *necesidades* pueden adquirir distintos estándares de cumplimiento, pero son siempre las mismas (comer, beber agua, respirar, etc.), por lo que representan un espectro sumamente limitado para la innovación de productos y servicios. Finalmente, el manager termina decantando por una de estas concepciones, particularmente, por la que es afín a los objetivos de la empresa, pero aún así, suele negar tajantemente el hecho de que el

marketing sea un articulador de deseos y fantasías. De cualquier manera, el manager obtiene una mirada mercantilista de las personas, las cuales son vistas como seres que deambulan buscando nuevos objetos de consumo, y a las cuales se puede, y debe, sugestionar mediante una serie de técnicas para que entreguen la mayor cantidad posible de su dinero a la empresa.

Para estos objetivos, se desarrolla una estrategia de marketing que involucra distintos procesos, siendo el más importante de ellos, el desarrollo de un marketing mix o mezcla de marketing, es decir, una planeación del producto, precio, promoción y plaza (las 4P's). En este proceso de planeación que se basa en las necesidades (reales o inducidas) de los clientes, se deben tomar las decisiones relativas a qué ofrecerá la empresa, a qué precio lo hará, dónde lo venderá y cómo lo promocionará. Con estos objetivos, los mercadólogos estudian el comportamiento de compra, en el que influyen dos tipos de variables; las psicológicas y las sociales. Las variables psicológicas tienen que ver con la identidad de la persona y como percibe que el producto que adquiere influye en si mismo, mientras que los papeles sociales son el conjunto de expectativas que se tiene de los individuos en base a la posición que ocupan (Kotler, 2003). Mediante el uso de éstas, se inculca que el marketing busca “identificar hábitos de compra y usar esa información para enfocarse en los clientes más promisorios y rentables” (Ferrel & Hirt, 2003, pág. 365), de tal manera de formar relaciones de largo plazo, pues no son importantes los clientes que compran una sola vez, sino que los clientes que pueden mantenerse comprando a través de todo su ciclo de vida y entregando dinero a la empresa, por lo que se deben evitar prácticas que vayan en contra de los gustos, intereses e ideologías de los clientes, y que puedan deteriorar esta relación.

Para ello, se hace relevante que los managers formen en la organización una ciudadanía o gobierno corporativo que tenga en cuenta y cumpla mediante acciones concretas las necesidades de los distintos grupos de interés de la sociedad; Este enfoque, que busca desarrollo comunitario, compromiso ético, social y filantrópico con la sociedad, es válido siempre en la medida que permita cumplir primero la responsabilidad económica (Carroll, 1991). De esta manera, y en la medida que se cumplen los objetivos de utilidades, se debe avanzar en cuestiones “voluntarias”, tales como; sustentabilidad ambiental, manejo de los desechos, buenas prácticas laborales y maltrato animal, entre otros, para que los clientes no ejerzan presiones negativas que puedan repercutir en la imagen y en los beneficios de la empresa. Es decir, al estudiante de management se le enseña que este tipo de cuestiones “secundarias” son relevantes, si y sólo si, tienen o pueden tener efectos en la imagen de la empresa, ya sean negativos o positivos, y por ende, en los beneficios que se

percibirán. Por ejemplo, una acusación de maltrato animal en una cadena de comida rápida repercutirá negativamente en las ventas, mientras que una botella de vino producida bajo el esquema de “fair trade” podrá ser vendida a un precio mucho mayor. Si es que la inquietud no tiene un potencial de generar mayores utilidades, o de mermar la fidelidad de la marca comercial, se asume que es irrelevante y que constituirá un gasto innecesario que disminuirá las utilidades.

3.4 Finanzas

Así como el marketing está fuertemente ligado a los consumidores, en el caso de la rama financiera el vínculo más fuerte se produce con los propietarios, los cuales tienen la responsabilidad principal al ser quienes aportan los recursos de capital para permitir la operación de la empresa, y que por ende, son quienes están expuestos al riesgo (de perder su capital) en caso del fracaso de la empresa (Ferrel & Hirt, 2003). En este sentido, se inculca en los managers que, mediante la planificación del mejor uso de los recursos de la empresa, los administradores financieros buscan minimizar el costo de oportunidad del dinero ocioso, es decir, buscan tener la cantidad “justa” de efectivo disponible, y ocupar el restante de los recursos para realizar inversiones que buscan maximizar el valor en el largo plazo de la firma a través de la discriminación de las diferentes estrategias de crecimiento disponibles (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2001) y minimizar los pagos que deban ser realizados a entidades fiscales por concepto de impuestos.

Una de las labores principales de los managers financieristas es realizar evaluaciones de proyectos, es decir, estudiar las propuestas de nuevos negocios o mercados a los que se puede expandir y determinar cuáles de estos serán rentables y cuáles no. Al mismo tiempo, los financieristas realizan análisis de riesgo con respecto a estos mercados y proyectos, mediante los cuales pueden hacer la comparativa entre los retornos esperados de un proyecto en varios estados de naturaleza y cuáles son los riesgos financieros que estos conllevan. De esta manera, los administradores eligen en base a datos y estadísticas cuál es la mejor combinación de retorno y riesgo para discriminar entre los proyectos que ejecutarán y los que desecharán o dejarán para otro momento, es decir, buscan interpretar la información disponible de una forma objetiva y libre de cualquier tipo de influencia normativa o valórica.

De igual forma, los administradores financieros estudian cuál es la mejor manera de financiar los proyectos; si será con deuda, con capital propio o con emisión de acciones, lo que se elige según el grado de riesgo que tengan los proyectos y según los recursos con los que cuente la empresa en el momento en el que está evaluando el proyecto. En este sentido, los administradores financieros también se encargan de elegir la estructura de capital de la empresa que maximice su valor, es decir, deben elegir el grado de apalancamiento de la organización, o cuánta deuda objetivo tendrán, lo que les permite aprovechar distintas clases de exenciones y beneficios tributarios (Meigs, Williams, Haka, & Bettner, 2000). Este ítem es recurrente en la formación contable y financiera de los managers, tanto por iniciativa de los docentes como por petición explícita de los alumnos, quienes suelen interpretar el conocimiento en rebajas de impuestos como un privilegio al cual no todos pueden acceder, y que por lo mismo, deben aprovechar de entender e incorporar para sus futuros emprendimientos. No hay al interior del aula ninguna reflexión crítica sobre lo que implica la elusión de impuestos, pues al estar dentro de la ley y no constituir evasión, no representa un dilema ético para el manager, sino que sólo es una instancia que puede ser aprovechada para no mermar las utilidades. De la misma manera, los financistas crean las políticas de dividendos de las empresas, es decir, deciden qué parte de las ganancias de ésta se entregarán a los accionistas o dueños del capital. Elegir la estructura de capital y política de dividendos adecuada es sumamente importante, pues de ellas dependerá el interés que tengan los inversores en la empresa por mantener su propiedad o de nuevos inversores por ingresar a la compañía. Finalmente, los encargados de las finanzas corporativas también evaluarán posibles fusiones y adquisiciones, es decir, si la empresa aumentará su valor de largo plazo absorbiendo un nuevo negocio o mezclándose con otra organización para formar una nueva compañía, independientemente de las ansiedades que esto provoque en el clima laboral y de la destrucción de empleos que genere. De la misma manera, podrán recomendar que el crecimiento en el largo plazo de la compañía se efectúe mediante una expansión propia que no incluya ninguna de las posibilidades anteriores, análisis que es hecho, una vez más, de forma independiente de la creación de empleos que se generará o del aumento de experiencia que traería para los empleados (Maquieria, 2010).

En resumen, los financistas velan por las proyecciones de corto y de largo plazo de la compañía y sugieren los mejores caminos para alcanzar el mayor valor de mercado y atractivo para los inversionistas, de tal manera de maximizar las utilidades de la empresa, y por consiguiente, el retorno de los propietarios del capital (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2001). Es por ello que en esta rama de la administración se trabaja con un tecnicismo puro y absoluto, el cual no contempla en

ninguna parte de su enseñanza el componente humano de la organización, por ejemplo, al evaluar una fusión de empresas que involucra la mezcla de dos culturas probablemente muy distintas, sino que por el contrario, todo es estimado en términos de cifras y balances, delegando al departamento de Recursos Humanos todas las consecuencias en las personas que se generen, y evitando así el realizar cualquier tipo de enjuiciamiento ético, moral o valórico que se pueda tener sobre las medidas ejecutadas o sus efectos no-financieros directos en la organización.

3.5 Recursos Humanos

Los administradores de recursos humanos son los encargados de velar por las relaciones laborales de principio a fin, es decir, desde la contratación hasta el despido, y teniendo siempre en cuenta la calidad de las competencias de los empleados, sus necesidades de capacitación, sus retribuciones económicas y su motivación. Dicho de otra forma, los managers de recursos humanos se dedican a optimizar la satisfacción de los clientes internos de la organización para que estos cumplan sus objetivos individuales, al mismo tiempo que promueven el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Ferrel & Hirt, 2003). De esta manera, se incluyen dos concepciones esenciales en los managers que se especializarán en esta área de estudio o que deberán a futuro lidiar con un departamento de recursos humanos al interior de su organización; la primera, es que los trabajadores de la empresa son clientes, y como tales, se deben encontrar satisfechos con el “producto”, es decir, con su lugar de trabajo, sus tareas asignadas y su rol al interior de la estructura organizacional; la segunda, es que se debe buscar el mejor calce entre los objetivos de maximización de utilidades del propietario y los objetivos individuales de los trabajadores, los cuales pueden ser variados, pero nunca disímiles del objetivo organizacional. Estas concepciones logran una visión netamente mercantil del proceso de trabajo, donde éste es la entrega del tiempo propio para alcanzar, como primera prioridad, los objetivos ajenos de maximización del propietario; y como consecuencia secundaria, los objetivos personales, los cuales son reducidos a una remuneración y beneficios acordes a la valorización de mercado de su experiencia, y a esporádicas muestras de aprecio que constituyan un símbolo de pertenencia a una cultura común. Dicho de otra manera, en los managers se inculca la idea de que la relación de los trabajadores con la empresa es de beneficio mutuo y simétrico, siendo que en la realidad, los beneficios de los trabajadores están en un segundo plano, supeditados a los objetivos organizacionales.

Bajo esta perspectiva, el área de recursos humanos de la empresa es la encargada de la planificación de los activos humanos de la empresa, es decir, debe estimar, reclutar y seleccionar a la fuerza de trabajo necesaria, tanto en cantidad como en capacidades, para cumplir con las actividades de la organización. De la misma manera, se debe encargar de los asuntos legales concernientes a la plantilla laboral, tales como; paridad de género, igualdad de salarios para iguales trabajos, evitar discriminaciones por raza, discapacidades de movilidad u orientación sexual, entre otros (Robbins & Coulter, 2005). Estas labores se han tornado importantes para los managers de recursos humanos durante los últimos años, pues permiten promover causas anti-discriminación, y al mismo tiempo, permiten que al interior de la organización se mantenga una diversidad de la fuerza laboral. Sin embargo, esta heterogeneidad es concebida de manera netamente funcional, es decir, es promovida porque permite mayor innovación y creatividad al mezclar diferentes puntos de vista de personas que son procedentes de culturas o que viven realidades cotidianas divergentes, y por lo mismo, también permiten una mayor capacidad para atender necesidades de clientes que son variados en gustos e intereses, lo que permite cubrir mayores segmentos de mercado y así obtener utilidades superiores a la competencia. De igual forma, permite evitarse presiones de grupos anti-discriminación que puedan dañar las marcas comerciales, y aún más, el promover la integración de personas diversas es visto como un “esfuerzo”, por lo que suele ser publicitado a través de distintas herramientas de marketing, sirve de materia prima para obtener beneficios económicos a través de la preferencia de los consumidores por empresas más *conscientes*. Sumado a esto, los managers deben realizar las evaluaciones de desempeño de los empleados, de tal manera que se identifiquen cuáles son los puntos fuertes y débiles de éstos, y consecuentemente, se potencien los primeros y se ayude a mejorar los segundos. Es decir, el área de recursos humanos es el garante de la carrera de los trabajadores, por lo que deben encargarse de velar porque estos estén a gusto en las actividades que desempeñan y sean capacitados según los requerimientos que tienen su puesto de trabajo, al mismo tiempo que se les permite un mayor desarrollo de sus habilidades profesionales para aumentar su empleabilidad y valor dentro de la organización. De esta manera, la visión utilitarista de las personas alcanza su punto máximo, al buscar el desarrollo profesional de éstos con el solo objetivo de aumentar su valor de mercado y hacerlas más funcionales para, una vez más, alcanzar los objetivos de maximización de las utilidades.

Sin embargo, a los futuros profesionales del management se les inculca que no basta con simplemente ofrecer un buen trabajo para que las personas lo desarrollen correctamente, sino que éstas deben estar motivadas para ello. Con respecto a la motivación existen muchísimas teorías que

buscan entregar un marco teórico de cómo se desenvuelve ésta, entre ellas se puede mencionar: La Teoría Clásica de Taylor, los Estudios de Hawthorne, la Jerarquía de Necesidades de Maslow, la Teoría de los Factores de Herzberg, Teorías X e Y de McGregor, la Teoría Z de Ouichi y sus variantes, la Teoría de la Equidad y la Teoría de las Expectativas de Vroom (Robbins & Coulter, 2005). Independientemente de cuál de ellas se aplique, y que se considere como más adecuada para describir la realidad, todas tienen como objetivo la modificación de conductas de los empleados, de tal manera de fomentar acciones que ayuden a cumplir los objetivos financieros. Por ello, los administradores de recursos humanos son los encargados de diseñar planes de beneficios y retribución para los trabajadores, de tal manera que se retengan a los talentos de la organización y estos no se fuguen a la competencia, llevándose con ellos el capital humano en el cual se invirtió anteriormente. Con respecto a esto, se impregna en los managers la idea de que si “los sueldos son excesivamente altos hace que los precios de los productos de la compañía también deban ser muy altos y no sean competitivos. Los sueldos demasiado bajos desaniman a los empleados y originan la costosa rotación de personal” (Ferrel & Hirt, 2003, pág. 337), dejando de lado cuestionamientos hacia la proporción de sueldos al interior de la empresa o la promoción de formas de indexación de los salarios a las utilidades de la empresa, es decir, se reafirma la postura mercantil con respecto a la relación de trabajo, y aún más, se concibe en la mente de los alumnos que las remuneraciones se rigen sólo y únicamente por el mercado, y que en ningún es necesario que éstos deban contemplar componentes de equidad o justicia social al interior de la firma, independientemente del nivel de utilidades de ésta.

Un punto que no debe pasarse por alto en la administración de las relaciones personales al interior de la organización es la cultura organizacional, es decir, los valores, creencias, tradiciones, filosofía, reglas y héroes compartidos en la organización, la que brinda un significado y reglas de comportamiento al interior de la empresa que se encuentran de manera tácita e informal. Cuando los miembros de una empresa comparten la cultura, esto se expresa en su relación a los demás, y sobre todo, hacia los clientes, por lo cual es importante que para mantener las buenas relaciones con ellos, al interior de la organización deban existir valores positivos como el compañerismo, lealtad y bien común. Sin embargo, se omite de esta discusión la contradicción que pueden generar estos valores con los incentivos reales que se entregan, y por ende, se niega la capacidad de hipocresía por parte de las personas, es decir, la posibilidad de jugar el rol de suscriptor a estos valores, pero al mismo tiempo, regirse por interpretaciones antojadizas de éstos o simplemente no adscribir a estos valores en su mundo interno.

Finalmente, un punto central en la administración de recursos humanos es el deber lidiar con los sindicatos, gestionando contratos colectivos y resolviendo, siempre a favor de la empresa, las disputas laborales antes de que éstas lleguen a instancias de presión, tales como las huelgas, que se considera que desprestigian a la organización y pueden poner a la opinión pública en contra de la empresa, haciendo disminuir sus utilidades por el castigo en la compra de sus productos. Sin embargo, en esta materia se omite todo tipo de discusión al interior del aula sobre las razones que pueden justificar la formación y las presiones que podrían ser ejercidas por los sindicatos, muchas veces guiados por los trabajadores basales de la empresa, quienes son los encargados de generar los productos y brindar los servicios mediante los que los managers y los propietarios obtienen sus ganancias, sino que simplemente el tópico se orienta a la “reducción de daños” y el cómo evitar que los conflictos estallen. En esta misma línea, se niega cualquier intento de realizar un debate ético o normativo sobre si se debiera posicionar la búsqueda de justicia social y la equidad como una necesidad de la empresa, pues se considera que no aporta en el objetivo esencial de maximización de las ganancias de los propietarios del capital, sino que por el contrario, incluye una redistribución de las utilidades que no es atractiva para ningún inversionista.

3.6 Administración Estratégica

La Administración Estratégica hace hincapié en las decisiones y acciones administrativas que repercutirán en el rendimiento de la empresa en el largo plazo, para ello ocupa herramientas mediante las cuales se analizan el ambiente de negocios para crear un plan adecuado y una estrategia de cómo se implementará éste, además de los elementos que se usarán para evaluarlo y controlar que éste se cumpla. La importancia en el futuro radica en que en un mundo de negocios globalizado, los competidores pueden *copiar* con facilidad y rapidez cualquier tipo de mejora en eficiencia operacional, es decir, en un contexto de híper-competencia, las ventajas obtenidas por simplemente “hacer mejor las cosas que otro” son únicamente temporales (Porter, 1996). Dicho de otra manera, la actualidad nos brinda un marco de constante cambio, en donde la capacidad de aprender con mayor rapidez que el competidor es la única ventaja comparativa que puede ser sostenible a través del tiempo, es decir, si hay algo de lo que podemos tener certeza (de hecho, de lo *único* que podemos tener certeza) es que todo seguirá cambiando radicalmente y que la llamada “empresa que aprende” u “organización inteligente” es la que prevalecerá frente a sus

competidores. En este contexto, la flexibilidad y velocidad que tenga la empresa para des-aprender lo aprendido y adaptarse a los nuevos tiempos y formas de competencia es lo que determinará su sobrevivencia en el largo plazo (Senge, 1990). Por ello, la estrategia tiene como elemento central el poder crear una diferencia con respecto a los competidores que pueda ser preservada en el tiempo, de tal manera que brinde un rendimiento superior a los competidores. Es decir, se cambia el antiguo paradigma de competir realizando las mismas actividades pero con mayor eficiencia, por hacer “cosas distintas” a los otros o hacer las mismas cosas pero de una “manera distinta”. Para ello se debe elegir una postura estratégica, la cual puede estar basada en; las *necesidades* de los consumidores, la accesibilidad de los consumidores o una variedad de productos y servicios. Independientemente de cuál se elija, o si bien se busca una mixtura de éstas, la esencia del posicionamiento estratégico es elegir realizar actividades distintas de los rivales para generar un espacio único y valorado en la mente de los clientes. Para que esta posición pueda ser sostenible en el tiempo, debe incluir un compromiso de recursos que la haga imposible (o demasiado costosa) de imitar, es decir, debe necesariamente tener trade-offs que impliquen una elección. Si no se necesitara el “sacrificio” de algunas actividades, la empresa se dedicaría a intentar abarcarlo todo, y por ende, no existiría la estrategia.

Esta postura de management flexible tiene implicancias directas en la formación de los alumnos, los cuales conciben el mundo de los negocios como un escenario de “guerra”, en la que se debe buscar estratégicamente un plan que implique ser diferente al resto para poder ser mejor, y por ende, para vencer al rival. Este lenguaje usualmente empleado, y que es en un principio metafórico, se comienza a tornar real en la medida que se les exige a los trabajadores un compromiso explícito con esta idea de un mundo polarizado, en el que existen sólo dos clases de personas; nosotros y ellos, y en el que deslizan códigos éticos que invitan a entregar “la vida” (el tiempo y esfuerzo) por el equipo, para de esta manera, poder garantizar la “sobrevivencia” (prevalencia en el mercado).

Si bien en la administración estratégica se enseña a generar escenarios posibles y estrategias de contingencia, más que un único plan inamovible, donde la información que antes era centralizada en la alta gerencia ahora se esparce por toda la organización, y donde el valor real del proceso yace en que, a pesar de ser un plan escrito, está orientado hacia el futuro (Wheelen, Hunger, & Oliva, 2006), también es cierto que este plan suele ser elaborado bajo los criterios y objetivos de la alta gerencia, teniendo una influencia casi nula de los trabajadores basales y negando la inclusión de sus objetivos en la estrategia. Es decir, se acepta que el hecho de que la información del plan sea

diseminada por toda la organización y no únicamente conocida por la alta dirección es positivo, pero al mismo tiempo, no permite la intromisión directa de otros actores en la génesis del plan, mermando así su potencial integrador sobre los objetivos de la organización en todos sus niveles.

Se considera que para realizar un plan de negocios que tenga una correcta orientación al futuro, se deben analizar tanto los ambientes internos como externos de la organización. Una herramienta normalmente usada para el análisis externo es el análisis de Porter o también conocido como Las 5 Fuerzas de Porter, en el cual se evalúan; la amenaza de nuevos entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los clientes y la amenaza de sustitutos. La conjugación de estas cuatro fuerzas competitivas crea una quinta fuerza, la cual es la rivalidad de la industria, es decir, qué tan competitivo es el mercado en el que estamos o al cual pretendemos entrar. A mayor rivalidad de la industria, el mercado se tornará menos atractivo, pues la “guerra” es más intensa y existirán menos probabilidades de ganar. Análogamente, una industria con una baja rivalidad será más atractiva para entrar o continuar desarrollándose, pues entregará variados terrenos de negocios que podrán ser conquistados por la empresa, y si es que no lo hace, los “oponentes” lo harán (Porter, 1979).

Por otra parte, un análisis interno usualmente utilizado es el F.O.D.A., en el que se relacionan las Fortalezas y Debilidades de la empresa, y como éstas permiten sacar provecho de las Oportunidades del mercado y mediante las cuales se está a la merced de las Amenazas externas. Este análisis relaciona el interior de la compañía con su entorno, por lo que permite potenciar las fortalezas para saber a qué actividades dedicarse e identificar las debilidades en orden de prioridad que deben ser trabajadas para que no creen problemas en la organización. De la misma manera, identifica las oportunidades del mercado que pueden ser explotadas para obtener mayores ganancias y las amenazas ante las cuales se debe anticipar la empresa y que presentan, o podrían presentar, un peligro para la organización (Ferrel & Hirt, 2003). Como ya se ha mencionado, este lenguaje bélico metafórico, que modela la actitud de las personas, tiene consecuencias reales en su forma de enfrentar la realidad, pues las hace entrar en un frenesí donde la competitividad se extrema bajo la premisa de unirse contra el enemigo externo, y en el cual pueden darse situaciones de severa toxicidad organizacional que han sido largamente estudiadas. A su vez, este foco en la competitividad inmediata hace perder de vista que los objetivos de la empresa pueden ser más amplios que la sola maximización de utilidades, inclusive teniéndola como prioridad, pues al medir todo en base a cuánto se está ganando actualmente por sobre el rival, no se dejan espacios

pertinentes para desarrollar proyectos que impacten positivamente en el bienestar comunitario, y que indirectamente, traigan beneficios económicos en el largo plazo.

Otro análisis interno utilizado es el VRIO, en donde se busca averiguar en qué medida los recursos que posee la empresa le están ayudando a su posicionamiento y a su nivel de diferenciación frente a la competencia. Para que un recurso sea VRIO debe cumplir con las características que le dan nombre, es decir, debe ser un recurso Valioso (permite neutralizar las posibles amenazas o aprovechar las posibles oportunidades), Raro (en qué medida un recurso es escaso), Inimitable (que no se pueda, o sea muy difícil o costoso de imitar), y finalmente, si responde a la Organización (es decir, en qué medida la empresa puede aprovecharlo). Los recursos VRIO son la base de las ventajas competitivas de largo plazo, sin los cuales no habría administración estratégica. Para que una organización pueda tener ventajas frente a la competencia y maximizar sus utilidades, debe poseer (o crear) recursos que cumplan con estas características y que, dado los análisis internos y externos realizados, le permitan crear una posición única en el mercado y que sea apreciada como valiosa por los clientes (Prahalad & Hamel, 1990; Wheelen, Hunger, & Oliva, 2006).

Todos estos análisis son estudiados de manera práctica, mediante la aplicación de los conceptos en casos reales de grandes empresas transnacionales que gozan de gran prestigio a nivel mundial, en su mayoría estadounidenses, y que al mismo tiempo, comparten el ideario de no sólo vender un producto y ofrecer un servicio puntual, sino que de ser capaces de generar una experiencia en la mente del cliente que los adquiere, es decir, que son articuladores de fantasías que van más allá del plano netamente tangible (Porter & Rivkin, 1999; Rukstad & Collis, 2001; Yoffie, 2002)

3.7 Liderazgo

El liderazgo es uno de los conceptos más usados dentro de la literatura del management, usualmente también es fuente de una numerosa cantidad de publicaciones en revistas de negocios. Paradójicamente, también es uno de los conceptos más difíciles de definir y especificar, pues las interpretaciones sobre qué es y qué no es liderazgo varían de autor en autor. De manera general, podemos decir que el liderazgo es la capacidad de influir en los empleados de modo que trabajen eficientemente para lograr los objetivos de la organización. Es decir, “un líder despierta las

emociones de las personas, aumenta sus expectativas y las lleva hacia nuevas direcciones” (Ferrel & Hirt, 2003, pág. 225).

Las visiones entregadas al futuro manager sobre el líder ideal son tan variadas como estudios existen al respecto, pero usualmente se le ofrece una tipificación genérica que los diferencia en 3 distintas categorías desde los más rígidos hasta los más libertarios, donde cada uno de estos son pertinentes en situaciones distintas para el manejo de conflictos al interior de la organización (Carter, 2006). De esta forma, los líderes autocráticos son autoritarios y toman decisiones que luego comunican, indicando a todos los empleados qué deben hacer y cómo deben hacerlo. Los líderes democráticos, como su nombre lo indica, incluyen a los empleados en las decisiones de cómo deben hacer las cosas, los alientan para que expresen ideas y puntos de vista. Finalmente, los líderes *laissez-faire* dejan hacer a los empleados según sus intereses y sin mayor involucrarse mayormente en sus decisiones. Se considera que los líderes autocráticos o autoritarios son necesarios en contextos de empleados poco motivados y de baja calificación, mientras que los democráticos o *laissez-faire* son más adecuados cuando se trabaja con personas que poseen mayores grados de educación y están comprometidos *per-sé* con el trabajo que deben realizar.

Esta clasificación enseñada tiene dos premisas infundidas en el manager que es necesario especificar; la primera, es que el manager es capaz de adoptar la posición de liderazgo que desea, es decir, que puede volverse autocrático o *laissez-faire* según su elección y cuando el contexto lo requiera, obviando que pueden existir discrepancias inamovibles en algunos profesionales para ejercer alguna de estas posturas específicas; la segunda, es que el liderazgo en cualquiera de sus posturas es de carácter *heroico*, es decir, se comparte la noción de que los grandes líderes de todos los tiempos y épocas son esencialmente iguales, comparten una historia o secuencia lógica en su camino a convertirse en leyendas, y que este proceso se puede simplificar en algunas pocas tapas: son (se sienten) llamados a la grandeza, consiguen éxitos tempranos que implicaron decisiones difíciles, fueron sometidos a pruebas constantes, sufrieron reveses profundos, y finalmente, lograron el triunfo en la medida que fueron capaces de reintegrarse tras una derrota momentánea. Dicho de otra manera, esta tónica de tomar sus caídas desde una perspectiva positiva, para luego poder recuperar su confianza y reclutar aliados para poder contraatacar, tienen como factor común que el punto de inflexión para ser un verdadero líder es lograr la recuperación de su carácter *heroico*, el cual les confiere una presencia portentosa que convierte sus ideas personales en un valor para todos los que le rodean (Fischman, 2004; Sonnenfeld & Ward, 2007). De esta forma, el líder

debe tener una visión amplia y de largo plazo, para ello debe enfocarse en persuadir a otros para que no pierdan de vista el rumbo y los límites de la organización, haciéndoles entender cuál es la distinción de la empresa, qué deben abarcar y que no, y hacia dónde se deben caminar. El líder es quien puede enseñar a otros a tomar las decisiones del día a día considerando todos estos elementos (Porter, 1996; Jennings & Wattam, 1998)

Desde este punto de vista, a los estudiantes de management se les inculca que ser líder es básicamente ser un *héroe* que es capaz de recordar siempre que los fracasos son momentáneos, que guía a otros para que aprendan a tomar decisiones y que posee una presencia que a otros les resulta estimulante. Este reduccionismo forma una quimera entre el concepto de liderazgo y el manager mismo, hasta el punto en que ambos son indisolubles, y consecutivamente se pasan por alto factores tan relevantes como el contexto, los fines buscados y los medios que se consideren admisibles. En resumidas cuentas, mientras que se aprecia en la realidad que el liderazgo es un rol situacional y momentáneo que depende de una infinidad de factores, se infunde en los futuros managers que pueden aprender a ser líderes en todo momento y lugar, como si esto fuera una actitud o característica inseparable de la persona.

3.8 Dinámicas de los Cursos de Management

Como ya se ha mencionado anteriormente, los cursos iniciales de management de la Escuela de Negocios de la Universidad de Chile suelen ser basados en textos de origen estadounidense que introducen conceptos de la gestión moderna de negocios y permiten presentar los supuestos esenciales del modelo. Más adelante, se aminora la cantidad de *manuales* y se da paso a una mayor parte de casos prácticos que profundizan estos conceptos mediante un acercamiento más realista de su uso. De esta manera, en los niveles iniciales existe un fuerte componente de evaluación teórica que está marcada por la constante verificación por parte de los docentes, a través de pruebas escritas, sobre la capacidad de memorización e incorporación de los conceptos en los alumnos, es decir, se basan en evaluar la capacidad que tiene el futuro manager de reproducir los textos con la mayor exactitud y capacidad de síntesis posible, usualmente castigando el pensamiento original que escape a lo que debió ser estudiado, independientemente de si obedece o no al sentido común. En los niveles más avanzados, esta reproducción mecanicista se cambia por

una de carácter menos literal, en la que se debe responder aplicando en casos prácticos los análisis tipo enseñados para calificar empresas e industrias, y donde no se castiga el pensamiento divergente, pero tampoco se premia.

A su vez, en los cursos de administración, y no solamente en los introductorios sino que también en los avanzados, existe en su mayoría la característica programática, diferenciadora con respecto a otra clase de asignaturas, de exigir un porcentaje de asistencia a clases para rendir el examen final, y por ende, para la aprobación del curso. A esto se suma un componente también diferenciador de participación en clases, el cual es medido a través del número y la “calidad” de las intervenciones, formando así un ítem que puede significar desde el 10% hasta el 40% de la calificación promedio que obtendrá el alumno al finalizar el curso. De esta forma, se crea una suerte de adoctrinamiento sobre cuál es la forma “correcta” de actuar de un manager, el cual debe ser; enérgico, participativo y capaz de entregar respuestas acordes a lo que se espera de él. Las intervenciones que ponen en la palestra temas que suelen ser incómodos para las empresas, tales como los sindicatos, la justicia social, la creación de necesidades en las personas, o incluso cuestionar el fin tácito de maximización de utilidades, suelen ser tildados de *políticos* o ideológicos por los docentes, con lo cual no se consideran intervenciones que añadan puntos para la calificación participativa.

En varios de estos cursos se mandata a los alumnos para que acudan a presentaciones, seminarios o instancias similares, efectuadas a nivel de facultad en los principales auditorios o en el Aula Magna, sobre temas de interés relativos a la asignatura de management que se esté cursando. La asistencia a estos es parte de la calificación del curso o supone un *bonus* que puede ser invocado a final de semestre en caso de estar peligrando la aprobación. Estos foros suelen ser expositivos o conversatorios guiados por un moderador, permitiendo algunas preguntas seleccionadas del público una vez que ha concluido, y usualmente tratan materias relativas a nuevas tendencias de negocios, actitudes que se consideran propias del manager como el liderazgo y la visión de futuro, y experiencias de empresarios exitosos. Mediante este tipo de instancias se muestran arquetipos de lo “correcto”, de la mirada que debe tener el manager y cuáles intereses son los válidos de perseguir, pues traen grandes dividendos personales y permiten posicionarse como profesionales en sitiales de privilegio, es decir, se esbozan retratos del camino a seguir para transformarse en managers exitosos.

Sumado a lo anterior, el uso de símbolos es recurrente en todos los cursos de management, los que incluyen presentaciones a las que se debe acudir de tenida formal y en las que se evalúa

indirectamente factores que van desde la barba y el pelo de los hombres, y el uso de joyas y maquillaje en el caso de las mujeres, hasta la postura corporal y el tono de voz utilizado. En estas presentaciones se suele incluir un juego de rol en el cual se asume que se está presentando frente a un grupo de inversionistas, representado por el profesor y los ayudantes, y en ocasiones también por los compañeros, a los cuales hay que persuadir de invertir en el proyecto presentado, teniendo éstos la posibilidad de hacer preguntas, comentarios y críticas a la presentación. De la misma manera, ocasionalmente en clases se realizan otro tipo de dinámicas participativas, en las cuales hay actividades que buscan entregar mensajes o moralejas que faciliten el aprendizaje de los supuestos esenciales, estos suelen ser enfocados a ideas tales como que; el cliente es el centro de la empresa, se deben privilegiar las relaciones de largo plazo, se debe estar atento a nuevas oportunidades de negocio, se deben formar redes de contacto amplias, se debe usar un protocolo adecuado, entre otras.

A modo de resumen de esta sección, en las Escuelas de Negocios de corriente *tradicional* se inculca que la administración es una ciencia social que se encarga de coordinar los esfuerzos de las personas para alcanzar las metas organizacionales, lo que es un homólogo de proteger y aumentar el capital de los propietarios. Para ello, la empresa se divide en áreas y niveles que se encargan de manejar distintos aspectos del negocio, para de esta forma obtener la satisfacción de los consumidores, el mejor desempeño de los trabajadores y la rentabilidad de los accionistas. Mientras que los encargados de marketing investigan las mentes de los consumidores y las mejores formas de influir en ellas y satisfacerlas, los financistas deben maximizar el retorno de la inversión de los propietarios mediante planes que ayuden al crecimiento de las utilidades de la empresa, y los administradores de recursos humanos velan por un ambiente de trabajo adecuado en el que se contraten a las personas con las habilidades necesarias para ejecutar las distintas actividades que requiere la empresa, además de motivarlos y capacitarlos para que las hagan de la manera más eficiente posible. Y dado que el contexto en el que se enmarcan las empresas es cada vez más cambiante, se requiere que los profesionales que se desempeñan en todas estas áreas sean líderes dotados de una visión de largo plazo, que permitan a la empresa prever cuáles serán los deseos de los clientes, empleados e inversionistas en el futuro, para así generar planes estratégicos que permitan la maximización de los beneficios por sobre la competencia.

4. Enfoque Crítico del Management

En esta sección se mostrarán algunos estudios que promueven una revisión crítica de los supuestos fundamentales que hay tras el enfoque tradicional que se ha bosquejado en la sección anterior. Principalmente, se evaluarán dos corrientes de pensamiento alternativas; una de ellas, conocida como Critical Management Studies (CMS) o Estudios Críticos de la Gestión y que data de finales de los años '70, la cual ocupa el marco teórico posmoderno para realizar críticas hacia las actuales prácticas administrativas y sus efectos en las estructuras de poder y dominación; la otra, es un acercamiento desde el socioanálisis, el cual contempla el propósito de explorar las ansiedades presentes en las organizaciones para describir la realidad tal como es experimentada por los sujetos inmersos en éstas.

Esta sección en su conjunto representa una mirada inquisidora al management tradicional y las prácticas que de éste emanan, resaltando los efectos u outputs no deseados que tiene el modelo, de tal manera de rescatar y poner de manifiesto la escala humana presente en la administración, y que con la gestión moderna de negocios ha sido reducida a modelos cuantitativos que no involucran ni toman en cuenta las ansiedades, emociones y pensamientos propios de nuestra naturaleza.

4.1 Perspectiva del Socioanálisis

El poder de la palabra 'management' radica en que éste se ha levantado como un concepto de relevancia mundial y transversal para todos los países, el cual ha modificado las fuerzas económicas y sociales creando una economía global con un set de reglas determinado, la cual exige a quienes quieran participar en ella y obtener sus beneficios, que acepten estos estándares para poder ser tratados como iguales. Esta mirada es consistente con la tendencia a idealizar al manager como un héroe capaz de modelar el mundo, un arquetipo omnipotente de nuestra cultura moderna, en la que confluyen grandes corporaciones, gobiernos poderosos, expansión urbana, producción y consumo masivos.

El concepto de management en su forma verbal anglosajona (manage) proviene de la palabra italiana *maneggiare*, la cual significa literalmente "manejar, entrenar, estar a cargo de, mantener el control de los caballos salvajes". Esta raíz etimológica no es trivial, pues hace referencia implícita a

la búsqueda de control de los recursos para darles un cauce favorable a nuestros intereses, es decir, que la labor del manager es tomar algo impredecible y convertirlo en algo predecible para que pueda ser manejado según sea su interés. Sin embargo, se debe entender que el *management* no es solamente dirigir una fuerza que goza de cierta aleatoriedad, sino que también involucra un trato que busca la docilidad, y que al mismo tiempo, intenta sacar a relucir todo el potencial de este recurso para que pueda ser usado favorablemente (Gabriel, 2012).

Teniendo en cuenta esto, se desprende el hecho de que el fallar en el control es homólogo de fallar como manager, pues implica el no poder encausar los recursos adecuadamente para obtener los objetivos deseados. El psicoanálisis esgrime que la búsqueda de control se erige como una defensa, ya sea individual o colectiva, en contra de las ansiedades paralizantes que sufrimos producto de la aleatoriedad de nuestro entorno, en donde se producen situaciones inesperadas o existen variables no consideradas en el análisis previo, lo que finalmente impacta o puede impactar en los procesos organizacionales de manera inesperada. En esta misma línea, y para profundizar en el entendimiento de las ansiedades predominantes, es necesario establecer la Teoría de Desarrollo Infantil Temprano de Melanie Klein, en la que se postula que existen dos posiciones que pueden adoptar las personas; la paranoide-esquizoide, donde la ansiedad predominante es la de ser perseguido y aniquilado por el “objeto”; y la posición depresiva, en la que el “objeto” es amado a pesar de sus partes malas y la ansiedad predominante consiste en el temor por la sobrevivencia del objeto. Cada una de estas posiciones cuenta con defensas que le son propias; en la posición paranoide-esquizoide se levantan defensas como la proyección y la introyección, la escisión de objetos buenos y malos, la idealización y la negación omnipotente mágica. Estas posiciones, ansiedades y defensas constituyen dinámicas y modos de pensamiento organizacionales que pueden movilizar inconscientemente ansiedades y defensas de experiencias previas de parte de los detentores de los roles.

Para aplicar esta teoría al contexto organizacional, Bion parte del supuesto de que los grupos son movilizados por fantasías “primitivas” de naturaleza inconsciente, las cuales son expresiones de ansiedades psicóticas (Bion, 1961). Es decir, los fenómenos y emociones inconscientes en las organizaciones son inducidos socialmente y tomados por quienes asumen roles organizacionales dados. Cuando las defensas contra las ansiedades predominan en la organización, sus miembros, ya sea de una manera consciente o inconsciente, se sienten compelidos a movilizar sus propias partes

psicóticas. De esta manera, se coluden en una psicosis social que se manifiesta a nivel organizacional (Sievers, 2006).

Pese a que la organización está diseñada para no ser consciente de sus ansiedades psicóticas, el ambiente de “normalidad” con las que se les trata no las hace desaparecer o aminorar sus efectos. En las organizaciones privadas, especialmente en las con fines de lucro, se suele esconder los niveles internos de ansiedad con este discurso de “normalidad”, en el cual la organización se ancla en un intento dominante de defenderse en contra de las aparentes amenazas y persecuciones del mundo exterior protagonizado por los mercados y los competidores, el cual intentan controlar con altos grados de agresión y destructividad (Acuña, 2012). Desde este punto de vista, el lenguaje bélico que suele ser usado en el mundo del marketing y de las ventas representa una típica posición paranoide-esquizoide, en la que los actores se enfrentan en una lucha permanente por la excelencia, el crecimiento, la sobrevivencia y el intento de ganar mayores participaciones de mercado. En este contexto, no hay espacio para la posición depresiva y sus ansiedades, pues el mundo externo es aterrador y está lleno de enemigos que son los culpables de que no se pueda ganar el juego del mundo de los negocios o tener un rol predominante como líderes de éste. Pese a que las ansiedades psicóticas no son patológicas *per-sé*, el que no se entregue espacio para la posición depresiva, y su consecuente estabilidad, hace que los miembros de la organización queden atrapados en la competitividad extrema propia de la posición paranoide-esquizoide, la cual les parece obvia y “normal”, lo que sí puede conllevar patologías en las que se erigen formas destructivas de narcisismo o defensas omnipotentes. De esta manera, la organización psicótica puede ser entendida como un sub-sistema que induce reacciones psicóticas en sus miembros, quienes niegan y se defienden de ver la realidad tal como es, pues ésta les resulta dolorosa o inaceptable. Ante esto, la respuesta natural es limitar la búsqueda de reflexión y pensamiento, restringiéndola a la “cantidad de realidad” que los ostentadores de los roles son capaces de aceptar (Sievers, 2006).

El pensamiento reflexivo requiere necesariamente interrumpir lo que se esté haciendo, es decir, se debe inmovilizar la acción para movilizar el pensamiento, lo que supone una lucha interna entre el sentido común (orientarse a una tarea definida) y la facultad de pensamiento (alejarse de esa tarea unificadora), lo cual es visto como un acto inútil en un contexto de organización que busca generar resultados en específico, los cuales tengan repercusiones en aumentos progresivos de las utilidades. Es decir, el pensamiento, que como tal no se estabiliza en algo puntual ni se concreta como acción, sino que permanece en constante movimiento, conlleva el riesgo de caer en el nihilismo, el cual es

destrutivo en la medida que se ve como carente de resultados, por lo que hacer cualquier cosa deja de ser atractivo y se cae en la búsqueda de un pensamiento que haga innecesario el continuar pensando. Aún así, los riesgos de no movilizar la reflexión y el pensamiento son aún más grandes, pues permite a los miembros de la organización poder adaptarse con facilidad a cualquier conjunto de nuevas reglas o códigos, sin siquiera reparar en su contenido, lo que se ha descrito como “La banalidad del mal” (Arendt, 2003). Esta imposibilidad de “pensar” lleva a la inconsciencia, es decir, a no conocernos a través de nosotros mismos, pues el pensamiento es lo que actualiza la conciencia. Cuando lo que domina es la falta de reflexión se puede llegar a hacer infinito mal, ya que no se someten a juicio nuestras acciones, sino que simplemente se ejecutan. O dicho de otra manera, la manifestación real y tangible del pensar es precisamente el poder hacer juicio de situaciones particulares, y cuando se carece de este juicio correctamente formado al interior de las organizaciones, se fomenta la creación y prevalencia de un pensamiento totalitario y único, obedeciendo a las reglas y códigos que se establecen explícita e implícitamente en la empresa, sin cuestionarlas, pues reconocer que existe algo más allá de lo subyacente requeriría movilizar el pensamiento y hacer frente a las cuestiones que resultan dolorosas. Por ello, en la organización psicótica, la tendencia es a reducir la realidad organizacional a lo que puede ser medido y legitimado numéricamente.

Como consecuencia de esto, el manager posee la fantasía omnipotente de intentar controlar todos los factores que están a su alcance, de tal manera de minimizar esas ansiedades propias del hecho de estar expuesto a influencias externas que puedan ser negativas. Dicho de otra manera, aparece el Ego del manager, quien se ha bosquejado a si mismo como un ser soberano que está a cargo de todo; que planifica el futuro, evalúa alternativas, toma decisiones y obtiene ventajas de las oportunidades que entrega el mercado. Y como el mundo está lleno de situaciones azarosas e impredecibles, el manager ejerce la búsqueda de la mayor cantidad de control posible sobre la mayor cantidad de variables existentes, donde el objetivo es, finalmente, poder llegar a controlarlo todo (Gabriel, 2012). Es decir, la administración de los recursos ejercida para buscar aumentos en la eficiencia operativa se transforma en una forma de *arrogancia* cuando el manager mantiene firmemente la creencia de llegar a poder predecir, planificar y controlar todo, desconociendo u haciendo caso omiso, a que existen factores políticos, sociales y de contexto que impactan en los procesos organizacionales y que no pueden ser manejados únicamente por la técnica, y en último caso, negando la aleatoriedad y la entropía.

Paradójicamente, el *para qué* controlar estos recursos puede entenderse fuera de la visión del manager, pues éste trata el fin como “dado”, fuera de su capacidad el definirlo o cuestionarlo, es decir, sus preocupaciones son relativas a transformar materiales brutos en productos refinados, mano de obra no calificada en mano de obra calificada, inversión en ganancias. Es decir, se argumenta que el manager es quien posee la lógica de la maximización neutral, y que ésta es aplicable en todo tipo de contextos, pues su neutralidad radica precisamente en la ejecución de una técnica que está fundamentada de manera científica y sin injerencia de subjetividades. Por ello, ésta búsqueda de la técnica pura lo hace tener indiferencia hacia temas valóricos, políticos, morales e incluso hacia la definición de fines propios.

La fijación por el control absoluto se institucionaliza al interior de las organizaciones mediante la medición exhaustiva de todas las variables que se crea que tienen un impacto significativo. Esto nos presenta el intento desesperado de cuantificar factores cualitativos, lo cual sólo es posible a través de reduccionismos, formando de esta manera una especie de “Tiranía de los Números”, en donde lo que no puede ser medido debe ser marginalizado, pues no es considerado útil para la toma de decisiones. En este contexto, el sujeto es despojado completamente de su subjetividad y de su complejidad, siendo reducido únicamente a lo que sus acciones produzcan en términos de productividad económica para la organización, siendo dispensables si es que no cumplen sus propósitos o si la situación económica de la organización lo considera necesario, es decir, los trabajadores son simples objetos de control que pueden ser medidos y clasificados, de tal manera que se busca “corregir” aquellos que no funcionan según lo esperado, y en el peor de los casos, se procede al despido, cortando todo tipo de relación y desconociendo el vínculo emocional previo (Acuña, 2002).

En la medida que las prácticas administrativas se orientan principalmente hacia la maximización de utilidades financieras y a la supervivencia económica, se pierde el espíritu original del proyecto y predomina el temor de los empleados a perder su trabajo, conformándose un “temor a la aniquilación”, que no sólo acaba con el trabajo y su fuente de ingresos, sino que también incluye un temor a perder su propia identidad que hace imposible que puedan contener las ansiedades de otros miembros de la organización (Acuña & Sanfuentes, 2011; Sievers, 2006). Entendiendo que el trabajo es la sublimación de nuestros impulsos, un medio para complacer nuestras necesidades innatas o aprendidas culturalmente, un proceso de aprendizaje en el cual mediante las tareas que realizamos vamos adquiriendo experiencia con el mundo real; El temor de la aniquilación, el miedo

a perder el trabajo, es la ansiedad constante de enfrentarnos a un mundo en el que no aprendemos, en el que no tenemos identidad.

El sentimiento de pérdida del empleo gatilla la rememoración de experiencias previas de pérdida, generando en el trabajador una imagen propia de inutilidad y de ser no deseado, llegando incluso al proceso de ser rechazado por si mismo (Sher, 2008). Esto se materializa en un profundo sentimiento de humillación que se hace más grave en la medida que el ciclo de desempleo se alarga, cuestionándose constantemente si volverá a trabajar algún día, es decir, si volverá a ser útil. Dicho de otra manera, la falta de trabajo es falta de utilidad, y falta de utilidad es sin identidad, con lo que se vuelve difícil sociabilizar y desenvolverse entre los pares, pues la noción del individuo de si mismo, es la de alguien que no puede ser considerado como “par” dada su condición.

Las empresas suelen incurrir en reducciones de personal que crean un clima hostil previo, donde reina la desconfianza y el temor, distrayendo completamente los esfuerzos de trabajo. A esto se suma que las comunicaciones oficiales suelen ser tardías o nulas, lo que en el extremo puede llevar a una paranoia colectiva donde todos piensen que pueden ser el próximo. A esto se suma la experiencia de ingratitud que se forma en el empleado despedido, donde no se reconoce el vínculo previo y todo lo que este conllevaba. Muchas veces, el apresuramiento de las empresas por despedir tiene que ver con no presenciar y contaminarse de las reacciones del despido, a su vez, no permitiendo que los compañeros ejecuten los ritos de separación de la persona que se va. Esto también se materializa en los empleados que continúan trabajando, que reciben como verdad revelada que la salida silenciosa y sin reconocimiento alguno es lo que será su futuro en algún momento, o el que podría ser, donde independientemente de lo prolongada y dedicada que haya sido la relación de trabajo, el fin es abrupto y la dedicación entregada es traicionada. La injusticia del despido nace de las razones de carácter unilateral, sin derecho a apelación ni defensa, en donde tampoco la empresa obtiene una retroalimentación del empleado. Esta unilateralidad crea enojo y resentimiento, pero pese a esto, los descargos suelen no realizarse hacia las autoridades de la empresa, sino que contaminan y vuelven tóxico el ambiente directo de la persona despedida, pues son emociones negativas que son liberadas en su círculo interno (Acuña, 2002).

Es un procedimiento que sienta precedentes sobre la forma de actuar de la empresa, donde el departamento de RRHH es el falso guardián de los derechos de los trabajadores, pues ni los cuidan ni protegen sus intereses, sino que simplemente los están instrumentalizando para los fines económicos de los propietarios. Este sentimiento se realza cuando se esgrime la viabilidad de la

empresa como justificación de los despidos, pues la percepción es de prosperidad material, de que existen gastos mayores y que son prescindibles, o que los culpables de cualquier tipo de descalabro financiero son los jefes que nunca serán despedidos.

Sin embargo, en las últimas décadas se ha dado un giro a este paradigma de inseguridad del trabajador y seguridad del manager, pues con la consecuente reificación de la empresa privada lucrativa en un “ser vivo” que goza de valores e identidad, se ha transformado al manager en un miembro igual de dispensable que cualquier otro trabajador. Esto comienza en los años '60, y desde entonces, se han hecho cuantiosas críticas al enfoque clásico Fordiano de la administración. Y aún más, desde los '80 se suman a éstas la crítica al Taylorismo y su administración científica, enfocándose principalmente en un cuestionamiento a la burocracia por considerar que ésta lleva al decaimiento y falla de la organización, pues no permite la adecuación temprana de la empresa a los nuevos escenarios económicos, cada vez más dinámicos e inmersos en un contexto de competencia globalizada. De esta manera, se escapa de la Iron Cage (ordenamiento y control duro) que bosquejó Weber y se entra en una Glass Cage (independencia y control indirecto), celebrando así la creatividad, libertad, autonomía y empoderamiento de los trabajadores (Gabriel, 2005).

Este es el “Nuevo Espíritu del Capitalismo”, uno que rechaza la jerarquía estructural Weberiana clásica, y como contrapartida, levanta un espíritu autonomista y basado en las redes de trabajo inter-dependientes más que en la división sistemática de éste, lo que su vez, produce inestabilidad en la seguridad material y psicológica de los trabajadores al traspasarles la variabilidad de los resultados de la organización a sus propios resultados. De esta forma, se derriba la burocracia excesiva y se implanta el mercado libre, que transforma al ciudadano en un consumidor omnipotente, el cual es el nuevo centro de la organización. En este contexto, se posiciona al Consumismo como la mayor fuerza re-configuradora del mercado, el cual es sinónimo de elección de vida, libertad y desarrollo (Gabriel, 2012). El consumo en si mismo se ha ideado como una forma de experimentar el ‘yo’, de construirse como individuo a través de la elección constante de lo que compramos. En una sociedad donde el capitalismo ha colonizado las vidas privadas de las personas, logrando que los servicios básicos y los derechos inalienables pasen a ser prósperos negocios, al mismo tiempo que los ciudadanos son concebidos ahora como clientes o consumidores de éstos. El nuevo consumidor es caracterizado como la “libertad” personificada, pues entre un consumidor y otro existen diferencias amplias y significativas que impiden verlo como un arquetipo, sino que éste se posiciona como un concepto fragmentado, inestable y en constante pugna; no se puede

controlar o poseer al consumidor. Aún así, se encuentra constantemente presente en la organización como el objetivo de ésta y en la mente de los managers como el objeto de control inalcanzable.

La incorporación del consumidor a la realidad organizacional ha formado un triángulo (consumidor, manager y trabajador) que entra a desestabilizar el antiguo balance manager-trabajador de nuevas formas. De esta manera, se introduce más impredecibilidad a los resultados de la organización, y con ello, más ansiedades para el manager, lo que repercute en la creación de medidas modernas para controlar y medir el desempeño y las utilidades. Como resultado de la conjugación entre el auge de la industria de los servicios y este nuevo consumidor como un concepto inestable, se han erigido verdaderos templos de consumo que ofrecen al cliente un espacio para la búsqueda de identidad, sentido y plenitud a través de las decisiones de consumo que éstos tomen. Pues en la sociedad de consumo el elegir es precisamente un acto de la identidad, por lo que si no hay opciones para ejercer la elección, esto se asocia con el fracaso. La ilusión se basa en que el optar es sinónimo de libertad, y el no tener opción es sinónimo de fallar. Sin embargo, todas las ilusiones tienen un precio y el mantenernos en constante elección de nuestra identidad mediante el consumo nos lleva irremediamente a compararnos, cuestionarnos y perseguir una vida con más consumo, lo cual relacionamos a una “mejor” vida. Esta interminable ansiedad de estar constantemente alejados del “éxito” conlleva a la inseguridad e insatisfacción del individuo consigo mismo (Gabriel, 2012). El consumo se ha impuesto autoritariamente como un fetichismo de integración a la sociedad, en donde las personas no pueden estar *en* el sistema si es que no siguen la lógica del mercado.

Esto ha implicado que el manager pase de ser el maximizador eficiente del uso de los recursos a un orquestador de fantasías en los consumidores, y con ello han cambiado las competencias necesarias para la ejecución del cargo; en donde antes se necesitaba una mente analítica que supiera elegir correctamente los procesos que minimicen los costes, actualmente se privilegia la existencia de un vendedor de realidades “mejoradas”. Los nuevos managers desplazan a los más viejos, usando las alternativas que se presenten, siendo flexibles y oportunistas, ajustándose a cualquier ambiente o juego en el que se les incluya. Este nuevo ejecutivo es sólo fiel a la libertad de perseguir una situación que le permita mayor bienestar personal, está constantemente preparado para la inseguridad, la precariedad y las faltas de certeza. De esta forma nos hemos alejado de la antigua concepción de creación de valor, en donde ésta se originaba a través de la mejora de los procesos,

para pasar a la creación y manipulación de símbolos que induzcan al consumidor a aumentar su disposición a pagar por la experiencia asociada a un bien o servicio (Wheelen, Hunger, & Oliva, 2006).

En esta nueva concepción de management, se esboza un nuevo sujeto separado de la burocracia y alejado del antiguo sujeto de control, en él juegan un papel importante las emociones, constituyéndolo como tal. Es gobernado por las emociones y actúa por y para ellas, esto ha transformado la organización en una “arena emocional” donde se actúan dramas propios. Mientras que en el capitalismo temprano las emociones son suprimidas totalmente, el capitalismo tardío está basado en ellas, pero no en su satisfacción, sino en su variedad y potencia, de esta forma se las puede controlar y transformar en un recurso de comercialización.

Se cree categóricamente que toda la vida del individuo es el resultado neto de sus elecciones, que se auto-determina mediante sus elecciones formando un proyecto de vida llamado *identidad*, de tal manera que se hará todo lo que sea necesario para mantener esta ilusión. Se ha reemplazado la antigua arrogancia de creer que se puede controlar absolutamente todo mediante el correcto uso de la técnica, por una nueva arrogancia en la cual se pueden crear todo tipo de fantasías y experiencias para vender a los consumidores. Se ha dado el paso de una industria manufacturera de bienes tangibles a una industria de servicios intangibles y experiencias asociadas a bienes tangibles, transformando de esta manera la antigua obsesión por el control en la nueva obsesión por poder conquistar todo. Esto se institucionaliza actualmente en la profunda importancia que poseen los departamentos de marketing y relaciones públicas al interior de la organización, creyendo firmemente en el poder de la imagen como lo más relevante de la organización, creando valor a partir de la *nada*.

Sin embargo, la mayor arrogancia está arraigada en la firme creencia de que efectivamente se puede mantener la libertad a través del ejercicio de las elecciones, siendo completamente independiente de la injerencia de factores externos o de la comunidad que rodea al sujeto. La creencia de que el fracaso va asociado únicamente a la mala toma de decisiones y que existe un mundo lleno de oportunidades al cual se puede acceder mediante un mejor uso de las opciones es una defensa *ad-hoc* a al narcisismo, donde el valor principal es la autonomía individual y donde la inter-dependencia es vista como sinónimo de fracaso. De la defensa obsesivo-compulsiva de intentar controlarlo todo, se abre paso a la defensa narcisista de grandiosidad y búsqueda de emoción para crear una nueva realidad donde se logre la sublimación del ego (Gabriel, 2012).

Dentro de esta fantasía, todas las personas son únicas, especiales y merecen lo mejor; y aunque se esté consciente de que pueden ocurrir situaciones negativas, también se posee la ilusión de blindaje ante cualquier evento, y donde otros serán las víctimas del mal que pueda ocurrir. Los medios de comunicación alimentan estas fantasías omnipotentes de ser exclusivo, o al menos, de que se puede llegar a serlo mediante la elección de algún hábito de consumo en particular.

En este contexto donde los managers son orquestadores de fantasías para los clientes, también se busca promover idearios al interior de la organización para crear climas artificiales que potencien las ganancias de utilidades, entre ellos, y como tendencia de los últimos años, se busca posicionar la confianza absoluta entre los distintos miembros de la empresa, la cual es dibujada como una necesidad imperiosa para el buen funcionamiento del sistema y el alcance de las metas establecidas. La confianza es vista como la panacea mediante la cual el trabajo en equipo obtendrá una productividad maximizada que permita alcanzar las metas establecidas, y consecutivamente, superar a la competencia. Sin embargo, y desde la perspectiva del psicoanálisis, se hace presente que ésta confianza está basada en la escisión al interior de la organización, la que separa los factores positivos y los negativos, pues la confianza está compuesta tanto por *eros* (impulso amoroso, constructivo) como por *tanathos* (impulso de muerte, destructor), es decir, está compuesta tanto por los sentimientos de apego y cariño que buscan ser sublevados para el beneficio de las dinámicas internas, como por los sentimientos de rabia y desencuentro que son negados y desplazados, sin permitir su expresión. Esta confianza diseñada se presenta como un sustituto psicótico de la verdadera confianza, es decir, antes las distintas ansiedades a las que están expuestos los trabajadores en sus relaciones interpersonales y con su entorno organizacional, se levanta, tanto individual como colectivamente, una defensa paranoide-esquizoide que impide la expresión de los sentimientos de angustia y dolor (Sievers, 2008).

La confianza es diseñada en un marco limitado en el cual se busca que ésta se desenvuelva, para que de esta manera, se pueda usar para ser erigida como uno de los más grandes valores de la organización. Sin embargo, esta misma característica, que sea "diseñada" o "armada" como un programa de las áreas de gestión de personas, es percibida como falsa al interior de la organización, como un concepto inflado al cual todos deben adscribirse con tal de no ser rechazados por sus pares. De esta manera, la confianza se transforma en un valor "plástico", de corto plazo, porque no hace eco ni sentido en el mundo interno de las personas, sino que simplemente es un rol que debe ser jugado mientras se esté en público. De cierta manera, la propia mercantilización de las

organizaciones y de los recursos humanos, en donde los trabajadores son vistos como medios de producción que pueden ser desechados en tiempos de crisis y acumulados durante la bonanza, impide que realmente se tenga un sentido real de la confianza como un constructo donde las personas, a través de sus relaciones interpersonales, generan lazos afectivos, amorosos, pero también de desencuentros y angustias.

4.2 Critical Management Studies

Consecuentemente con la adopción de una definición de management como un proceso universal, el cual se basa en el acto de combinar recursos materiales y humanos para alcanzar los objetivos y metas deseadas, usándolos de forma efectiva y eficiente, la ciencia social de la administración ha pasado a ser propiedad de un grupo de expertos técnicos que trabajan en todo tipo de áreas, niveles y en condiciones diversas. Así, el management ha colonizado al gobierno, la educación, la salud y el trabajo, entre otros (Luke & White, 1985). Paradójicamente, mientras que la concepción de management se ha consolidado como un concepto “dado” e inamovible, exportándose y alcanzando un reconocimiento en todo el mundo a una velocidad exponencial, también se han desdibujado los límites sobre qué es realmente el management, privilegiándose *una* mirada sobre éste, en el que se le trata como una actividad netamente técnica. De esta forma, se desconoce el hecho trascendental de que la gestión de recursos humanos y materiales no puede existir en el vacío, sino que por el contrario, se encuentra inmersa en un contexto social e histórico específico. La concepción netamente técnica del management le da la espalda a las relaciones interpersonales de las cuales nace y a las que sirve, haciendo un reduccionismo de los problemas sociales y políticos de la organización, siendo que en realidad, estos problemas son una expresión de las circunstancias particulares en las que se enmarcan la teoría y la práctica de la ciencia administrativa (Alvesson & Willmott, 1996). Dentro de estas circunstancias particulares, en la actualidad nos encontramos inmersos en un contexto de sociedades capitalistas, las cuales incluyen un sistema económico, social y político específico, los que a su vez, conjugan una serie de normas, valores e ideologías.

Esto nos lleva al hecho de que el management no es una actividad de carácter neutral, es decir, al aceptar que no es puramente técnica, sino que es una actividad inmersa en una sociedad que posee diferencias de propiedad, ingresos y oportunidades entre los distintos agentes económicos, donde a

su vez, estas diferencias son pre-requisitos para poder ejecutar las actividades de gestión. Es decir, la diferenciación entre dos *clases* es fundamental para el desarrollo de este enfoque de management, dando paso a la existencia tácita de administradores y administrados. Esta separación de clases, una superior y una inferior, vuelve relevante la *forma* en que se hace management actualmente y a quién sirve éste, si a las élites que explotan esta diferenciación para beneficio personal y legitiman las diferencias sociales, o para la comunidad en todos sus niveles y estratos, beneficiando a consumidores, productores y ciudadanos en general (Alvesson & Willmott, 1996). Actualmente, en las sociedades capitalistas, se reconoce y valora fuertemente el riesgo tomado por los dueños del capital al emprender un negocio, generando así un management que se encuentra plenamente al servicio de éstos, es decir, las metas para las cuales se debe buscar el método óptimo, son necesariamente las metas propias del poseedor del capital. De esta manera, se institucionaliza una estructura de poder e interés carente de democracia, en la que los empleados, los consumidores y la comunidad inmediata son beneficiados de forma marginal con respecto a lo que obtiene el propietario, pero siendo al mismo tiempo, los que cargan con todas las responsabilidades sociales y ambientales de las actividades. Estas estructuras de poder e interés, de las cuales el management es condición y consecuencia, son sanitizadas por la ilusión de neutralidad (Willmott, 1984; 1987), al argumentarse que son simplemente el resultado “natural” del buen uso de la técnica, y de esta forma, marginalizando la importancia o el aporte que tienen las relaciones sociales y políticas al interior de la organización. A su vez, la sobrevaloración del juicio técnico intenta esconder el componente moral que está siempre presente en las relaciones humanas, al mismo tiempo que promueve valores particulares y castiga implícitamente formas alternativas de pensamiento.

Para entender cómo se forman estas estructuras, es necesario entender los vínculos existentes entre poder y subjetividad al interior de la organización; El poder se concibe como un espacio de relaciones dentro del cual surge la subjetividad, la que a su vez se transforma y reproduce mediante las prácticas sociales en las que se ejerce dicho poder. La subjetividad en el lugar de trabajo se construye a través de las prácticas cotidianas y las relaciones interpersonales que se desarrollan al interior de la organización. O dicho de otra manera, el poder no reside inamoviblemente en ciertos grupos o clases sociales privilegiadas, sino que es transversal a todos ellos, pues radica en las relaciones del grupo humano en su conjunto, las que mediante sus actividades, validan o brindan soporte a estas conformaciones de poder. Así, el sentido de nuestra subjetividad o de la conciencia de uno mismo es producto de nuestra participación en las relaciones de poder, a través de las que

se genera una idea de identidad. Y a su vez, el mismo ejercicio de poder descansa en la constitución de sujetos que están obligados por su propio sentido de identidad a la reproducción de las relaciones de poder (Knights & Willmot, 2007). Es así como se conforman los procesos de sometimiento que desencadenan el poder mediante diversas tecnologías de control o estructuras de poder, las cuales son capaces de sujetar a los individuos, disciplinándolos y conстриéndolos a su propia identidad. Un ejemplo de estructuras de poder son las culturas corporativas promovidas por la alta dirección, las cuales son incorporadas internamente por los individuos de la organización, logrando así la manipulación de su subjetividad.

En particular, desde la década de los '80 se ha observado la creciente tendencia de situar en el centro de la organización a la "cultura" de ésta, prestando cada vez más importancia a la dimensión simbólica de la organización, buscando de esta forma el maximizar el rendimiento de los empleados a través de mayor flexibilidad y de la búsqueda de un compromiso más profundo. En este fortalecimiento de la cultura de la organización se busca captar "los corazones y las mentes" de los empleados, definiendo así sus propósitos, orientando lo que éstos piensan y sienten, y no simplemente su comportamiento. La cultura corporativa invita a los empleados a comprender que la identificación con los valores de la empresa es una garantía de su autonomía, de esta manera se da un suerte de doble-pensar, donde se rechaza la autonomía (real), al mismo tiempo que se inculca la autonomía (ilusoria) (Willmot, 2007). Es decir, en nombre de una aparente ampliación de la autonomía práctica, la cultura corporativa amplía el control corporativo, antiguamente ligado sólo al comportamiento efectivo, para ahora introducirse en el ámbito afectivo del empleado, colonizando su mundo interno mediante el fomento del compromiso y la lealtad con una estructura única de sentimiento y pensamiento. Gobernar el "alma" del empleado se ha transformado en una fuente de ventajas competitivas para la empresa, de la cual puede sacar provecho económico mediante la maximización e intensificación del trabajo de éste. Se promueve la "excelencia" en el trabajo como una forma de llenar el vacío moral, es decir, se brinda al trabajador tanto dinero a cambio de su trabajo, como un "sentido" de éste.

Precisamente allí ocurre la sujeción del sujeto, donde la libertad del sujeto es orientada de un modo restrictivo y auto-disciplinaria hacia la participación, en prácticas que el individuo entiende que entregan seguridad y pertenencia. Estas prácticas reflejan y reproducen las relaciones de poder previamente establecidas, reafirmando el sentido de identidad del sujeto. O dicho de otra manera, en la búsqueda de identidad y seguridad por parte de los trabajadores, se aceptan relaciones de

poder establecidas, como por ejemplo las jerarquías verticales que se encuentran al interior de la organización burocrática y piramidal, y se incluyen dentro de su identidad. Al incorporar esta relación de poder dentro de su subjetividad, las acciones del día a día, las tareas cotidianas que son ejecutadas, refuerzan constantemente esta estructura, hasta que adquiere carácter de "naturaleza" o de inamovible. Incluso, la misma relación laboral está inmersa en un contexto de contradicción vital que ha pasado a ser "natural" en la medida que se legitima con las acciones de los individuos. Trabajadores y directivos están confabulados en una relación contradictoria que se genera a medida que el trabajador se ve privado del control sobre el producto de su propio trabajo, es decir, su trabajo se mercantiliza (Knights & Willmot, 2007). Como mínimo, para mantener su empleo, los trabajadores apoyan automáticamente las fuerzas del capital dentro del lugar de trabajo, a menudo corrigiendo errores cometidos por la alta dirección. En esta relación contradictoria, los trabajadores tratan de resistirse a la reducción de su trabajo (y por ende, una expresión de su identidad) a mera mercancía, si bien, refuerzan simultáneamente su propia condición mercantil al momento de negociar, por ejemplo, mejoras salariales o beneficios a cambio de mayor intensificación del trabajo.

En la cultura corporativa, los trabajadores deben internalizar los valores de la acumulación flexible, tales como la calidad, la flexibilidad laboral y el valor agregado, conformando una verdadera ideología que crece alrededor de la organización y que debe empapar a todo el que quiera formar parte de ella como un igual. Se hace hincapié de lo efímero, en lo pasajero, lo inestable, y que éstas características deben ser gestionadas para convertirse en un profesional de "excelencia". La alta gerencia ya no se dedica simplemente a autorizar y aplicar normas y procedimientos, sino que a dictar cómo los empleados deben sentirse y pensar respecto a lo que hacen. Se promete al individuo que su autonomía será esencial para ayudarlo a conseguir el tanpreciado éxito económico, convirtiendo su subjetividad en objeto para profitar (Willmot, 2007). Se inculca que la competitividad de la empresa depende del compromiso y lealtad de los empleados con ella, lo cual peligrosamente los introduce al hecho de que su permanencia y la seguridad de su empleo dependen de la contribución que hacen a la competitividad de la organización en su conjunto (Espinosa, Riquelme, Rojas, & Yanes, 1997). Todo es responsabilidad de los empleados, incluyendo la rentabilidad que gozan marginalmente. Llega un punto donde es difícil diferenciar la ideología de la empresa con los pensamientos y sentimientos individuales del empleado, ya que el éxito de la empresa es una pequeña porción de éxito y el fracaso es la pérdida del empleo (Henríquez & Riquelme, 2006). Es decir, los empleados van "disciplinándose" a si mismos con sentimientos de ansiedad, vergüenza o culpa si es que no están alineados con los valores de la empresa y les hacen

honor. Se exige lealtad y compromiso, y se excluye, silencia o castiga a quien cuestione el credo, transformándose así la cultura corporativa en una solución autoritaria que se aprovecha de los cuestionamientos existenciales de las personas.

En esta dinámica que se auto-refuerza a si misma de forma constante, la autodisciplina juega un rol esencial, pues se orienta para que los jugadores respeten y promuevan las reglas del juego, perpetuando las mismas dinámicas de poder que son las que los oprimen a través de sus relaciones sociales del día a día. Es decir, a los trabajadores se les “configura” de tal manera que sus acciones no puedan hacer otra cosa que reforzar la misma dinámica en la que están inmersos, muchas veces ocupando como valor principal la “libertad”, pues precisamente porque las acciones humanas son libres, el poder sólo se puede ejercer como un instrumento para persuadir a los demás para que utilicen su libertad de una forma determinada (Knights & Willmot, 2007). Esto conlleva a que se produzca un proceso de sometimiento, en el cual el trabajo, ya sea material o intelectual, se convierte en un asunto de satisfacción personal e identidad, donde se refuerza imagen de las personas como adultos motivados y responsables, a los que se les reconoce su individualidad y se les promete un "mejor yo". De esta manera, se explotan los sentimientos de inseguridad e indeterminación de los individuos, entregándoles un conjunto de valores y creencias ya estructurado, y que pueden ser ocupados para fines económicos. Mediante este procedimiento se socava el pensamiento crítico y la actitud reflexiva que permiten que el individuo busque su identidad y la auto-determinación, imponiendo un conjunto de creencias y valores que los someten para que sirvan de instrumento para los fines de las élites.

Se fomenta la auto-supervisión, siempre y cuando ésta vaya en la orientación y dirección del compromiso del empleado con los valores corporativos fundamentales. En pocas palabras, se busca dar la impresión de que hay un “consenso” creado por todos, el cual debe ser respetado para el buen desempeño de las funciones, pero en la realidad, los empleados no dan cuenta de que el consenso nunca ha sido llevado a cabo mediante alguna clase de valor democrático (Willmot, 2007). Mientras que en la Teoría Y plantea que los empleados puede alcanzar sus objetivos personales a través del éxito de la empresa (suponiendo que hay consenso en los fines), la Cultura Organizacional es más abierta a que existan diferencias entre los intereses de los empleados y los de la organización, diferencias que son considerados "errores" de la cultura y que pueden ser arreglados mediante el fortalecimiento de esta. Esto nos permite entender que, si bien la cultura se disfraza

bajo el velo de la "libertad" en la medida que entrega una autonomía práctica al empleado, en realidad utiliza este mecanismo como instrumento de dominación.

Haciendo frente a estas relaciones establecidas de dominación y poder, se sitúa la Teoría Crítica en el contexto de las sociedades modernas, como una corriente intelectual que, basada en el cuestionamiento de la legitimidad de las instituciones y sus prácticas mediante el pensamiento reflexivo, busca promover el consciente humano para la búsqueda del dominio de la autonomía y la responsabilidad por parte de los individuos (Fernández, 2007). En este contexto, la capacidad de reflexión debe ser constantemente movilizada para que el pensamiento no sea diluido por las fuerzas hegemónicas promovidas por la élite, de tal manera de poder subvertir la propaganda o el terror y lograr formar una mentalidad de autonomía y responsabilidad en el ciudadano, donde se entiende la autonomía como la realización de juicios informados y no dependientes, y la responsabilidad como el desarrollo del entendimiento de los sujetos en la sociedad, es decir, su impacto en otros y en el bien común (Alvesson & Willmott, 1996).

Sin embargo, y como se ha mencionado ya, durante las últimas décadas las organizaciones inmersas en la lógica de mercado han levantado nuevas formas de control cultural basadas en una nueva "autonomía" del empleado, en la cual se entrega la sensación de empoderamiento, mientras que al mismo tiempo se amplía la esfera de control de éstos. Ya no simplemente se abarca la conducta y los resultados en el trabajo, sino que también las emociones del trabajador, su terreno privado e interior, otorgando una impresión de respeto hacia individuo que se refuerza de dos maneras; la primera, resaltando el talento y logro individual, lo cual promete dejar de lado la antigua burocracia impersonal y fría, y en segundo lugar, aliviando la carga de ansiedad que otorga el propio descubrimiento del yo, la auto-determinación, mediante la entrega de un marco valórico en el cual ésta se puede desempeñar (Willmot, 2007). En otras palabras, se ha acrecentado el control del dominio afectivo y simbólico de forma sistematizada y legitimada mediante las culturas, modelando así la subjetividad del trabajador. Se hace uso de los valores que apelan a la libertad, para paradójicamente, emplearlos como una tecnología de control cultural, que actúa como un poderoso instrumento de obediencia y dominación. La imposición éstos significados modela las subjetividades y elimina la reflexión crítica necesaria para formar autonomía y responsabilidad, es decir, se imponen deseos y objetivos, haciendo creer a las personas que estos son fruto de sus propias elecciones.

El énfasis que se hace en el individuo y que éste es el único arquitecto de su destino, permite fundar la idea de que se puede ser exitoso, triunfador, el mejor, etc. mediante la "autonomía" entregada por la organización, pero sólo mediante una que no cuestione los valores fundamentales de la empresa, pues en la cultura corporativa el respeto por el individuo es equivalente al respecto de los valores de la organización, por lo que atentar cuestionando alguno de estos valores es similar a renegar de la organización. Es por ello que se postula que la autonomía no se mejora simplemente entregando más oportunidades de desarrollo individual o autonomía práctica, sino que por el contrario, esa idea sólo refleja y refuerza una ideología del individualismo donde la persona se repliega sobre si misma (Alvesson & Willmott, 1996). La verdadera autonomía proviene del desarrollo de una sociedad en la cual la reflexión crítica prevalece por sobre las ideologías rígidas, actuando como medio de emancipación del sufrimiento asociado a las relaciones sociales de opresión. Es decir, no se ejemplifica qué es lo correcto o lo incorrecto, a lo que se debe llegar o lo que se debe evitar, pues de esta manera se crean cánones preestablecidos, sino que se busca escapar de la ilusión de independencia que entregan las organizaciones para poder entender la realidad cotidiana de la inter-dependencia; Todo lo que somos y vivimos es producto de procesos sociales a los cuales contribuimos activamente. En resumen, la cultura corporativa como está planteada en las organizaciones modernas elimina las condiciones de pluralidad, y por ende, los conflictos valóricos, los que son necesarios para que se libere la lucha emocional e intelectual que permite lograr la autodeterminación de los individuos (Willmot, 2007).

Por ello, se hace necesario el prestar mayor interés a la identidad de los trabajadores y a cómo se construye ésta, pues los regímenes de poder han influido en la subjetividad de tal manera que logran que los individuos se replieguen en si mismos a través de la reproducción en las prácticas sociales, reforzando el control y atando la reproducción de las desigualdades. Estar sometido a las reglas de la organización, que presenta límites claros de acción, permite al mismo tiempo que se tiene esta "sensación" de autonomía, estar realmente siendo controlado y protegido de las ansiedades propias de la auto-determinación y la ambigüedad. Podemos concordar que por naturaleza el ser humano es libre, pero los regímenes modernos de poder, que no niegan esa libertad, lo conducen por determinados caminos, limitando las reales opciones que existen. Sin embargo, y precisamente porque el ser humano es libre, siempre existe la posibilidad de la emancipación de estas estructuras de poder (Knights & Willmot, 2007), es decir, la condición de libertad misma del ser humano abre trincheras que sirven como espacio de resistencia donde los individuos pueden subvertir el orden existente.

Por ello, y para profundizar en el entendimiento de la Teoría Crítica, resulta provechoso en este punto hacer una diferenciación entre estos conceptos de “reconstrucción” y “crítica”. Mientras que el primero separa al observador de lo observado y se genera un diagnóstico de la situación, la crítica se hace parte de los problemas y mediante la auto-reflexión busca alcanzar la liberación de toda forma de dominación. Moverse desde el diagnóstico de la reconstrucción hacia la crítica requiere reinterpretar las ansiedades sentidas a través de un proceso de reflexión que lleve a un cambio emancipador de las estructuras establecidas, que es condición y consecuencia para la transformación de sí mismo (Alvesson & Willmott, 1996). De esto se desprende que el pensamiento crítico, y la estimulación constante de éste, no es condición suficiente pero si necesaria para los procesos de emancipación, en la medida que cuestionan las formas legitimizadas de opresión y control. La intención de la Teoría Crítica es desarrollar instituciones modernas en las que el pensamiento reflexivo de personas autónomas, responsables y conscientes de su inter-dependencia con otros sujetos que cuestionen el orden establecido, incluyendo los medios y los fines de las organizaciones, y a quiénes sirven éstos.

Si bien desde el enfoque crítico se hace un llamado a cuestionar, por ejemplo, las jerarquías y la división del trabajo, no se busca eliminarlas, sino que promover el desarrollo de organizaciones en donde estos componentes no estén distorsionados por las fuerzas opresivas de las relaciones asimétricas. Es decir, no se cuestiona la jerarquía en si misma, sino que la imposición de ésta por parte de una élite que aplica su influencia de manera discrecional para encausar los esfuerzos de los miembros de la organización a un fin que no ha sido previamente consensuado. La verdadera cultura organizacional, la realidad organizacional, debería ser la que celebra el cuestionamiento de los fines a los que sirve la empresa, los medios mediante los cuales consigue esos fines, y cuáles son las normas y valores que subyacen tras ellos, más que una celebración de la empresa en si misma (Willmott, 2007). Pues de otra manera, los valores a los que deben adscribir los trabajadores no son fruto de un consenso, implícito o explícito, sino que de una imposición autoritaria con visos de totalitarismo. Y en este contexto se desvanece cualquier posibilidad de democratización de las instituciones.

Se busca la democratización de las organizaciones, entendiendo que la democracia es condición y consecuencia de personas autónomas y responsables, que permiten espacios de reflexión crítica y expresión de todos los trabajadores. Hay que tener en cuenta que las prácticas democráticas, ya sean institucionales o interpersonales, no protegen a los individuos frente a las ansiedades de la

auto-determinación, de la búsqueda de identidad, y por ello, representan desestabilizaciones hacia el *status-quo* que tratan de ser reprimidas por las élites. Sin embargo, y como se ha mencionado anteriormente, la propia naturaleza humana que clama por libertad abre trincheras de nuevo entendimiento, en las que las contradicciones del sistema y sus mitos seculares, como el consumo como forma de vida y la ciencias como homólogo de progreso, dejen de ser aceptadas por todos. Ello conlleva un “despertar” de la población, donde se toma consciencia de que las crisis institucionales producidas por la dominación y la explotación humano-ambiental, no son fruto de la mala regulación de los sistemas o de imperfecciones que pueden ser corregidas, sino que son producto de la lógica que existe tras el mismo sistema que se basa en la dominación y en la explotación (Alvesson & Willmott, 1996).

A pesar de la evidencia contradictoria, los valores y prioridades de la corriente de management dominante continúan siendo los mismos, basándose en la idea de mantener la “máquina” funcionando, no importa qué, y renegando de los valores modernos de autonomía y responsabilidad. Se aprecia la posibilidad de evaluar cambios de “estrategia”, hacer “re-ingeniería” de procesos, etc., pero nunca revisar los supuestos trascendentales y los valores en los que se erige el modelo. Esta misma negación tajante, y en la medida que se suceden las crisis sociales y económicas que dejan entrever la desnudez del modelo, son ocasiones que estimulan el pensamiento crítico y la búsqueda de nuevos medios para empoderarse, de tal manera de poder ejercer influencia sobre el futuro de la sociedad y la organización. Progresivamente, se desprecia la tecnocracia y su frialdad, y se puja por democracia participativa y auto-regulación.

A modo de resumen, en esta sección se han presentado dos líneas de pensamiento críticas que ponen de manifiesto sus reparos con respecto a la corriente que hemos esbozado anteriormente como tradicional. Tanto los CMS como el Socioanálisis comparten y se cruzan en ciertas visiones comunes que cabe resaltar; En ambas se bosqueja que el management busca hacer reduccionismos de las personas, despojándolas de su complejidad de tal manera de poder convertirlas en objetos de control, obsesionándose así con la eliminación de la variabilidad y la búsqueda infinita de poder planificar, medir y predecirlo todo. A su vez, se declara que el management no es una actividad de carácter neutral, pues está enmarcada en un contexto social y político determinado, y se ejecuta siguiendo los objetivos de una élite y un modelo económico particular. Al mismo tiempo, se encuentran materializadas en roles organizacionales las relaciones de poder y dominación que

sucedan al interior de la organización, y de las cuales es difícil escapar pues mantienen colonizados el plano afectivo y emocional del individuo, haciendo que se levanten en él barreras de defensa ante las ansiedades, impidiendo así que éste movilice un pensamiento reflexivo que lo haría ver una realidad que le resulta dolorosa. Sin embargo, la propia naturaleza humana, que es sedienta de libertad, buscará vías de escape que presionen pensamiento emancipadores, los cuales le permitan apreciar la realidad, pese a que le resulte desafiante el deber embarcarse en un proyecto de búsqueda de auto-determinación que no esté constreñida por los límites organizacionales, ni por una cultura corporativa que la ahogue. En la medida que las fuerzas emancipadoras se hagan más fuertes y crezca el descontento popular con los outputs negativos del modelo, fundamentalmente en periodos de crisis, se estará presionando hacia la democratización de las organizaciones, en las que los ciudadanos exigirán espacios que permitan el desarrollo de la responsabilidad y la autonomía.

5. Conclusiones

La formación académica en las Escuelas de Negocios que adscriben al enfoque que hemos bosquejado y denominado como “tradicional” e inmerso en las sociedades capitalistas, amolda a los estudiantes de management como una clase especial y superior de profesionales que deben necesariamente aceptar una serie de valores que los impulsa a perseguir un fin dado o tácito, el cual es la maximización de los beneficios para los dueños del capital, resguardando y haciendo prosperar su propiedad. Es decir, se presenta una imposición de reglas, mediante la cual, quien se niegue a aceptarlas no formará parte del “juego” como un igual. Dentro de este conjunto de reglas se incluye también la obediencia y el respeto a las relaciones de autoridad que se encuentran establecidas previamente en las organizaciones, la que es enseñada como un ordenamiento natural y no disponible para el cuestionamiento. Por otro lado, las líneas de pensamiento que están presentes en el enfoque hemos enmarcado como “crítico”, promueven la democratización de los fines de la organización, entendiéndolo por ello, que éstos deben estar dirigidos hacia la obtención de un bien común y transversal que sea consensuado, es decir, a que no exista imposición que implique el acaparamiento de los beneficios, cualesquiera que sean éstos, por parte de una élite. De la misma manera, se promueve el cuestionamiento a las relaciones de poder al interior de la organización, entendiéndolo que si bien formas de jerarquía son necesarias, éstas debieran ser acordadas entre los miembros de la organización y obedeciendo netamente a los intereses y talentos de cada uno de ellos.

Esta comparativa deja de manifiesto uno de los dilemas centrales existentes en el mundo del management; **Autoritarismo y Democracia**. Mientras que un extremo promueve la imposición de medios y fines, el otro promueve el consenso de éstos. Pese a que la democracia *per-sé* pudiera representar un conjunto de valores más nobles que el autoritarismo, es necesario destacar que cada uno de estos enfoques tiene peligros que le resultan inherentes. Mientras que en la imposición de medios y fines debiera parecer obvio que el riesgo es la supresión de visiones alternativas y de toda clase de pensamiento divergente, la democratización de las organizaciones puede conllevar al nihilismo y al caos, pues en la medida que se pretende lograr consensos sobre los fines que se buscarán y sobre los medios que permitirán alcanzarlos, se puede caer en la inmovilidad de no ejecutar acción alguna o en la desorganización de los esfuerzos conjuntos.

Pese a esto, el que éste dilema no se encuentre disponible para el cuestionamiento de los futuros managers que se forman con una educación basada en el enfoque tradicional, los conforma como profesionales carentes de pensamiento reflexivo, pues todo contenido en su enseñanza le ha sido entregado e impuesto como cierto, como una verdad revelada, lo cual fomenta el sometimiento a dinámicas que pueden resultarle tóxicas y al acatamiento de prácticas cuestionables. Ante ello, la visión crítica promueve un pensamiento reflexivo que fomente la formación de un juicio de particularidades, en el que el cuestionamiento a las dinámicas y a las prácticas sea constante. Es decir, se plantea el dilema de **Obediencia y Autonomía**, mediante el cual se entiende que una obediencia ciega faculta al manager para realizar prácticas poco éticas, al no someter a revisión alguna lo que se le comanda que haga, mientras que una autonomía plena le permite calificar cada acción de acuerdo a lo que éste considera correcto según el pensamiento reflexivo llevado a cabo, teniendo a su vez, el riesgo de que esa misma revisión pueda ser tan intensa que conlleve a la anulación de toda clase de acción.

De igual forma en que el autoritarismo es enseñado como natural, el enfoque tradicional adoctrina a los futuros managers para que adhieran a la ideología Neo-Liberal, promoviendo una lógica de individualismo y competitividad que les entrega la visión de ser seres que se definen a si mismos sin injerencia alguna de su contexto o de otras personas, en el cual deben luchar para ser “mejores que” o “superiores a”. En este individualismo se incluye un profundo componente de exitismo, en el cual se les inculca que se perciban a si mismos como imposibilitados de fallar, o de cierta forma, “condenados al éxito”. Antagónicamente, el enfoque crítico promueve el comprender la importancia de la inter-dependencia entre las distintas personas para lograr sus objetivos y los valores de colaboración, diversidad y trabajo cooperativo, mediante los cuales se bosqueja a la persona como un ser social y comunitario. De esta manera, se conforma un dilema central para los managers, quienes deben dirimir entre **Individualismo y Comunitarismo**, tomando en cuenta los beneficios y problemas que cada uno conlleva.

Subyacente a la ideología Neo-Liberal y su visión de gestión de los recursos que impera en el enfoque tradicional, se encuentra el reduccionismo de las personas a recursos que pueden, y deben, ser adquiridos, mejorados o desechados según los requerimientos de productividad. Mientras que el enfoque crítico promueve la comprensión de las personas como seres complejos, dotados de pensamientos y emociones, los que a su vez son portadores de responsabilidades de carácter alimentario y de seguridad para con ellos mismos y sus seres queridos. Esta diferenciación pone de

manifiesto el dilema entre **Mercantilización y Humanización** del trabajo al interior de la organización, mientras que en el primero los trabajadores son reducidos a meros objetos que pueden ser transados, en el segundo se promueve una postura que reconoce la dignidad de las personas.

En el enfoque tradicional los recursos, tanto humanos como materiales, son reconocidos únicamente por el aporte que puede entregar para la consecución de las metas, dejando de lado cualquier otro factor, mientras que en el enfoque crítico se hacen cuestionamientos a la intensidad del uso de los recursos y las repercusiones que este proceso conlleva, es decir, se reconoce el agotamiento o depreciación que éstos puedan tener. De esta manera, se erige el dilema de **Deplotación y Sustentabilidad**, donde en uno se busca la mayor explotación que se pueda hacer del recurso, independientemente de las repercusiones que esto puede conllevar, mientras que en el otro, se promueven prácticas destinadas hacia el uso sustentable y provechoso del recurso, que permita no sólo obtener ganancias de ellos, sino que también mantenerlos a través del tiempo. Este dilema es particularmente relevante al evaluar el uso que se hace de los recursos naturales y las fuentes de energía no renovables.

Sumado a lo anterior, la educación en management tradicional promueve la visión de racionalidad y control sobre todas las variables, incluyendo en la actualidad no sólo el comportamiento de los trabajadores, sino que también colonizando su plano afectivo y emocional, de tal manera de formar un aparente tecnicismo que, en la medida que se ejecute correctamente, garantizará la consecución de todas las metas planteadas. Por el contrario, la visión crítica expone que existen dinámicas inconscientes que modelan las relaciones al interior de la organización, imprimiendo una irracionalidad y entropía que aleja la posibilidad de realizar una planificación completa del futuro, obligando a aceptar que el actuar de las personas puede ser en ocasiones impredecible e incontrolable, y por ello, haciendo del management una ciencia imposibilitada de ser perfecta. Este dilema, **Omnipotencia y Vulnerabilidad**, enfrentan posiciones contradictorias, en las que en una, se esboza una fantasía basada en la soberbia, creyendo que se puede llegar al control total, versus la otra, donde se busca la aceptación de la idea, que puede llegar a ser dolorosa, de reconocer que hay situaciones que no pueden ser anticipadas, y por ello, que somos vulnerables.

Finalmente, dentro de esta fantasía de poder controlar todo, incluso el mundo interior de las personas, podemos bosquejar un dilema de **Manipulación y Confianza**. El enfoque tradicional busca la motivación a través de incentivos, monetarios y simbólicos, diseñando artificialmente culturas

manipuladoras que promueven una clase de libertad que está constreñida en un marco valórico impuesto, buscando entregar “sensaciones” tales como la autonomía o la confianza, sin que éstas sean realmente vividas. De forma antagónica, el enfoque crítico plantea que el trabajo y la motivación en éste es una búsqueda de identidad, promoviendo de esta manera la autonomía del sujeto para que sea capaz de desenvolverse responsablemente en planos de libertad, formando relaciones inter-dependientes que logren afianzar una cultura basada en una confianza sincera y espontánea.

Estos dilemas, que son sólo algunos de los muchos que se pueden plantear, dejan de manifiesto las diferencias que pueden existir con respecto a dos enfoques de la educación en management, y particularmente, permitiendo el cuestionamiento de la clase de managers que se están formando actualmente en las Escuelas de Negocios, los fines que éstos son enseñados a satisfacer y mediante cuáles medios están dispuestos a hacerlo. Basado en la experiencia de la realización de este trabajo de investigación, al autor, más allá de calificar una visión como correcta o incorrecta, le cabe reconocer el aporte sustancial que representó a su formación profesional el poder contar con una visión ampliada del management, logrando un enriquecimiento tanto personal como de sus perspectivas con respecto al futuro.

Bibliografía

Acuña, E. (2002). Experiencias de desempleo: Un estudio de casos. *Psiquiatría y Salud Mental* , 165-188.

Acuña, E. (2012). Flexibles Management und Toxizität in Organisationen: Sozioanalyse Eines Chilenischen Romans. *Freie Assoziation* , 39-58.

Acuña, E., & Sanfuentes, M. (2011). Institutional abuse; caught between professional vocation and system's efficiency. En L. J. Gould, A. Lucey, & L. Stapley, *The Reflective Citizen: Organizational and Social Dynamics* (págs. 111-129). Karnac Books.

Alvesson, M., & Willmott, H. (1996). *Making Sense of Management: A Critical Introduction*. Sage Publications.

Arendt, H. (2003). El Pensar Y Las Reflexiones Morales. En H. Arendt, *Responsabilidad y Juicio* (págs. 161-184). Paidós.

Balanko-Dickson, G. (2008). *Cómo Preparar un Plan de Negocios Exitoso* (1ra ed.). McGraw-Hill.

Baumol, W. J., & Willig, R. D. (1981). Fixed Costs, Sunk Costs, Entry Barriers, and Sustainability of Monopoly. *The Quarterly Journal of Economics* , 405-431.

Bion, W. (1961). *Experiences in Groups*. Tavistock.

Budros, A. (1999). A Conceptual Framework for Analyzing Why Organizations Downsize. *Organization Science* , 69-81.

Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* , 34-39.

Carter, G. L. (2006). *How to Manage Conflict in the Organization* (2a ed.). AMACOM.

Espinosa, M., Riquelme, V., Rojas, I., & Yanes, H. (1997). Precarización del Empleo ¿Un mal moderno? *Temas Laborales, Dirección del Trabajo* .

Fernández, C. J. (2007). Postmodernidad y Teoría Crítica de la Empresa: Una Presentación de los Critical Management Studies. En C. J. Fernández, *Vigilar y Organizar: Una introducción a los Critical Management Studies* (págs. 01-26). Siglo XXI.

Ferrel, O. C., & Hirt, G. A. (2003). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante* (4ta ed.). McGraw-Hill.

Finch, B. (2002). *Cómo Desarrollar un Plan de Negocios*. Editorial Gedisa.

Fischman, D. (2004). *El Camino del Líder*. Alfaguara.

Gabriel, Y. (2005). Glass Cages and Glass Palaces: Images of Organization in Image-Conscious Times. *Organization* , 9-27.

Gabriel, Y. (2012). Under New Management: Subjects, Objects and Hubris, New and Old. *Nouvelle revue de psychosociologie* , 241-264.

Greene, R., & Elffers, J. (2000). *The 48 Laws of Power*. Penguin Books.

Henríquez, H., & Riquelme, V. (2006). Lejos del Trabajo Decente: El Empleo Desprotegido en Chile. *Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo* .

Jennings, D., & Wattam, S. (1998). *Decision Making: An Integrated Approach*. Prentice Hall.

Johansen B., Ó. (1989). *La Administración Como Fenómeno Natural*. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile.

Knights, D., & Willmot, H. (2007). Poder y Subjetividad en el Trabajo: de la Degradación a la Dominación en las Relaciones Sociales. En C. J. Fernández, *Vigilar y Organizar: Una introducción a los Critical Management Studies* (págs. 27-68). Siglo XXI.

Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ta ed.). Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002). *Principios del Marketing* (3a ed.). Prentice Hall.

Luke, T. W., & White, S. K. (1985). Critical theory, the informational revolution, and an ecological path to modernity. *MIT Press* , 22-56.

Mandiola, M. (2010). La Educación En Las Escuelas De Negocios: Discursos En Conflicto. *Psicoperspectivas* , 93-110.

Mankiw, N. G. (2002). *Principios de Economía* (2da ed.). McGraw-Hill .

Maquiería, C. (2010). *Finanzas Corporativas Teoría y Práctica* (3a ed.). Andrés Bello.

Meigs, R. F., Williams, J. R., Haka, S. F., & Bettner, M. S. (2000). *Contabilidad: La base para decisiones gerenciales* (11va ed.). McGraw-Hill.

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* , 137-145.

Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review* , 2-22.

Porter, M. E., & Rivkin, I. W. (1999). Matching Dell. *Harvard Business School Case* .

Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* , 13-26.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8va ed.). Pearson Prentice Hall.

- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2001). *Finanzas Corporativas* (8va ed.). McGraw Hill.
- Royer, I. (2003). Por qué es tan difícil matar un mal proyecto. *Harvard Business Review* , 3-10.
- Rukstad, M. G., & Collis, D. (2001). The Walt Disney Company: The King of Entertainment. *Harvard Business School Case* .
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2005). *Economía* (18a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.
- Sher, M. (2008). Despidos: Lo que Producen en las Personas. (E. Acuña, Ed.) *Psiquiatría y Salud Mental* , 40-49.
- Sievers, B. (2008). Contra Toda Razón: Confiando en la Confianza. En C. B. Rafael, *Gestión Crítica Alternativa* (págs. 309-333). Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.
- Sievers, B. (2006). The Psychotic Organization: A Socio-Analytic Perspective. *Ephemera* , 104-120.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. W. Strahan & T. Cadell.
- Sonnenfeld, J. A., & Ward, A. J. (2007). Contra ataque: cómo los grandes líderes renacen tras un desastre profesional. *Harvard Business Review* , 61-68.
- Suárez, M. F., & Miguel, J. A. (2008). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua. *Pecunia* , 285-311.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., & Oliva, I. (2006). *Administración Estratégica y Política de Negocios* (10a ed.). Prentice Hall.
- Wilkinson, A. (2005). Downsizing, Rightsizing or Dumbsizing?: Quality, Human Resources and the Management of Sustainability. *Total Quality Management* , 1079-1088.
- Willmott, H. (2007). La Fuerza es la Ignorancia, la Esclavitud es la Libertad: La Gestión de la Cultura en las Organizaciones Modernas. En C. J. Fernández, *Vigilar y Organizar: Una introducción a los Critical Management Studies* (págs. 103-160). Siglo XXI.
- Willmott, H. (1984). Images and Ideals of Managerial Work. *Journal of Management Studies* , 349-368.
- Willmott, H. (1987). Studying Managerial Work; A Critique and a Proposal. *Journal of Management Studies* , 249-270.
- Yoffie, D. B. (2002). Cola Wars Continue: Coke and Pepsi in the Twenty-First Century. *Harvard Business School Case* .