

## **Análisis comparado de las diferencias en la administración premoderna, moderna y post-moderna.**

**Autor: Dr.Francisco Ballina Rios**  
**Universidad de Florencia, Italia.**

1. Una aproximación crítica de los conceptos de Premodernidad, modernidad y post-modernidad en la administración.

Los términos pre y postmodernos tienden a definirse como la representación de una época o una periodización histórica (cronológica) o como una perspectiva teórica (cosmovisión paradigmática) ¿Cuándo comienza la modernidad? En términos cronológicos se dice que comienza alrededor de 1500 con el surgimiento de un sistema capitalista global a partir del surgimiento de los imperios coloniales (Portugal, España, Gran Bretaña), abarca la trayectoria del capitalismo en sus diferentes fases: competitivo, monopólico, global. En términos epistemológicos, el cambio de paradigma de la ciencia clásica a la moderna se concibe a partir de la frase acuñada por Bacon de *que “El conocimiento es poder”*

En la experiencia cultural el concepto de la modernidad se ha manifestado en un conjunto bastante heterogéneo y en ocasiones contradictorios entre sí dividido en diferentes corrientes: “simbolismo”, “expresionismo”, “cubismo”, “futurismo”, “constructivismo”, “surrealismo”, etc. En este trabajo no se pretende abordar esta complejidad. Los conceptos de pre y post-modernidad son conceptos genéricos que nos sirven para trabajar con sentido preliminar, dado que los prefijos pre y post no significan necesariamente que sean una anterioridad y posterioridad, ya que detrás de esa concepción se tiene una visión ideológica que implica una aceptación de que existe un cambio o progreso definido desde la perspectiva occidental.

El premodernismo es un discurso que tiene su raíz en la era preindustrial, en las órdenes religiosas y en la medicina; se origina en la esclavitud y las cruzadas. Lo postmoderno toma como referencia el desarrollo tecnológico. Sin embargo como lo ha señalado Baudrillard muy contundentemente en una entrevista *” la interpretación lineal, nos llevaría a la interpretación lineal”<sup>1</sup>*.

Para Baudrillard la modernidad está caracterizada por la explosión del consumo, la mecanización, el auge de la tecnología, el intercambio y el mercado, mientras que la post-modernidad se caracteriza por la implosión de estos límites, por simulaciones, por hipé realidad y nuevas formas de tecnología, cultura y sociedad. Para Baudrillard el conjunto de pensamientos postmodernos exhibe una amalgama contradictoria de emociones y respuestas, ubicadas en la desesperanza y melancolía, del vértigo y desconcierto en términos de la desaparición de los aspectos centrales en teorías sociales previas. El postmodernismo ocurre después de la destrucción del significado y todas las referenciales y finalidades de la modernidad. El postmodernismo está descrito como una respuesta al vacío y la desesperación que está orientada hacia “la restauración de una cultura pasada que trata de recuperar todas las culturas anteriores, todo aquello que se ha destruido, todo lo que ha destruido en alegría y que está construyendo en tristeza para tratar de vivir, de sobrevivir.

---

<sup>1</sup> Baudrillard Jean, “El paroxista indiferente”, Anagrama, Barcelona, 1998, p.100.

Todo lo que queda por hacer es jugar con las piezas”. Jugar con las piezas es lo que caracteriza a la post-modernidad, según Baudrillard. La crítica de Baudrillard implica que no existe la justificación de una ruptura entre la época histórica previa y la postmoderna y ofrece una nueva teoría para intentar conceptualizar la nueva era histórica.

Jean – Francois Lyotard explícitamente acepta el reto de proveer una teoría social postmoderna donde ésta es más una forma de conocimiento que una condición de sociedad y señala: *Usaré el término moderno para designar cualquier ciencia que se legitime por sí misma con referencia a un meta discurso . . . haciendo una llamada para alguna gran narrativa, como la de los dialécticos del Espíritu, los hermenéuticos del significado, la emancipación de lo racional o el sujeto del trabajo, o la creación de la riqueza.* Desde esta perspectiva Lyotard define lo “postmoderno” “como incredulidad frente a meta narrativas”, el rechazo de filosofía metafísica, las filosofías de la historia y cualquier forma de pensamiento totalizador – sea Hegelianismo, liberalismo, marxismo o lo que sea<sup>2</sup>.

El conocimiento postmoderno, en contraste, “refina nuestra sensibilidad a las diferencias y refuerza nuestra habilidad de tolerar lo inconmensurable. Su principio no es la homología del experto, sino la paralogiza del inventor A pesar de que el enfoque principal de Lyotard es epistemológico, también presupone implícitamente una teoría social de la condición postmoderna escribiendo: “Nuestra hipótesis de trabajo es que el estatus del conocimiento es alterado cuando las sociedades entran en lo que se conoce como la era post -industrial y la cultura entra en lo que se denomina como la era postmoderna”. Como Baudrillard, Lyotard asocia así lo postmoderno con las tendencias de la tan llamada “sociedad post-industrial”. Por consiguiente la sociedad postmoderna es para Lyotard la sociedad de computadoras, información, conocimiento científico, tecnología avanzada y de cambio rápido debido a nuevos avances en ciencia y tecnología. De hecho, parece estar de acuerdo con los teóricos de la sociedad post – industrial involucrando la supremacía del conocimiento, la información y la computarización – describiendo a la sociedad postmoderna como “la computarización de la sociedad”.

Para Lyotard, como para los teóricos de la “sociedad post-industrial” (Bell, 1976)<sup>3</sup>, la tecnología y el conocimiento se convierten en principios de organización social. Por otro lado, Lyotard no exige – como Bell y otros – que su sociedad postmoderna sea post – capitalista remarcando al principio de su estudio como el curso y desarrollo de la tecnología y el conocimiento siguen “el curso del dinero”.

Asimismo el concepto premoderno contiene una fuerte carga ideológica que surge desde la perspectiva euro céntrico y considera al progreso material como indicador de desarrollo social. El concepto de post-modernidad se ubica en el contexto de la sociedad tradicional en donde el tiempo es finito, el espacio circular, el sujeto son los dioses, el paradigma es la religión y la ciencia se ubica en el pensamiento clásico griego y la tradición judío-cristiana (Sócrates, Platón, Aristóteles, Tomás de Aquino). Su periodo histórico abarca desde antes del siglo XV.

---

<sup>2</sup> Lyotard Jean Francoise, “La condición postmoderna”, REI, México, 1990, p31.

<sup>3</sup> Bell, Daniel, “Las contradicciones culturales del capitalismo”, Alianza editorial, México, 1976.

## PREMODERNIDAD, MODERNIDAD Y POSTMODERNIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN

<b>COSMOVISIÓN</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>ESPACIO</b>	<b>SUJETO</b>	<b>PARADIGMA</b>	<b>PENSADORES</b>
Premodernidad	Finito	Circular	Dioses	Religión	Aristoteles, Platón, Tomás de Aquino
Modernidad	Infinito	Lineal	Historia, Clases, Raza, Estado, Partido	Razón	Descartes, Rousseau, Locke, Darwin, Newton, Marx
Post-modernidad	Finito (desintegrable)	Plural Circular Pendular	Movimientos Sociales	Racionalidades	Nietzsche, Foucault, Einstein, Derrida, Lyotard

2.-Para tratar de ubicar las diferencias del modernismo y post-modernismo en la administración intentaremos hacer un análisis comparado. El paradigma de la administración moderna (Taylor, Fayol) supone que el propósito básico de la administración es incrementar la productividad organizacional y mejorar la producción y la eficiencia de la empresa, se hace énfasis sobre los aspectos técnicos de mejora continua, que reemplazan y minan los valores fundamentales. Los administradores son figuras de autoridad que no tienen incumbencia moral que vaya más allá de la mejora de la funcionalidad o el desempeño del sistema organizacional. Del paradigma de la administración moderna derivan varias reglas:

1. Hay énfasis en la obediencia jerárquica, se elimina el flujo de vías de autoridad y responsabilidad.
2. La racionalidad técnica relacionada con la eficiencia óptima como una función de insumos y productos, es básica para las decisiones.
3. La administración se enfatiza con respecto a los recursos organizacionales para los intereses de las élites jerárquicas.
4. Hay pragmatismo en la toma de decisiones, esto es, una devoción hacia la conveniencia guiada por el poder y la dominación.
5. Hay un movimiento oscilatorio de voluntarismo a paternalismo.
6. El post-modernismo reciente se caracteriza por el surgimiento de una administración tipo feudal Fieldom, una combinación de valores burocráticos y patrimoniales comunes a los fundamentos culturales que incluye lealtad, favoritismo, informalidad e ilegalidad.

Los cambios ocurridos en la administración posmoderna se expresan en las crisis de los viejos valores orientados al crecimiento y de una desconfianza creciente en las instituciones establecidas. El resultado es un aumento de la administración individual y un elevado nihilismo que encara el problema de que el liderazgo organizacional proveerá soluciones a los problemas sociales o mejorará el bienestar individual.

Los cambios descritos en los ambientes organizacionales y sus estructuras administrativas desdeñan la legitimación organizacional y refrendan la crisis existente del capitalismo reciente que incluye la crisis política, económica y motivacional.

El post-modernismo o el consumo se transfieren de la esfera gubernamental a la esfera económica, el consumo ha llegado a ser el proceso evidente y un fin en sí mismo. El post-modernismo involucra específicamente un mundo norteamericano, donde la tecnología juega un papel preponderante. Otra característica distintiva del post-modernismo es el negocio transnacional: una nueva división del trabajo internacional, la automatización de los procesos mecánicos.

Los rasgos del post-modernismo han sido descritos por diversos autores, Jameson lo concibe como: un nuevo hundimiento basado en la cultura de la imagen de la TV, nueva y creciente formas de temporalidad privada; una reverencia a la nueva tecnología, carencia de una percepción para captar los espacios totales, las ciudades miniatura suplen a las "hipermultitudes"<sup>4</sup>.

Davis reconoce el perfil sociológico de la época posmoderna con el surgimiento de una nueva clase trabajadora, desempleada, subempleada y salarios pobres de medio tiempo y/ o labor casualizada, el continuo crecimiento de los carteles multinacionales, bancos, casas de software, una demanda secundaria – masiva de comida – rápida.

El análisis de Castells identifica la legitimación posmoderna con las imágenes de la comunicación, el sistema de signos urbanos que representan los intereses de las clases dominantes en las prácticas de intercambio, coerción y segregación social. Si la modernidad significa rebelión en el sentido de que potencializa la conciencia del individuo, post-modernidad significa coerción en la labor, ante la nueva tecnología, sistemas sociales en la superexplotación de una fuerza de trabajo flexible creciente a medida que el capital se orienta a las actividades más rentables de la economía, los circuitos financieros clave, la alta tecnología y la producción militar<sup>5</sup>.

Jean Baudrillard fue probablemente uno de los primeros autores en ubicar el post-modernismo a finales de los años sesenta o principios de los setenta, considerando que la post-modernidad estaba caracterizada por la explosión del consumo, mecanización, alta tecnología, una implosión de todos los límites, regiones, además mientras la producción para Baudrillard era la clave para la sociedad industrial moderna en la sociedad posmoderna las "simulaciones" comenzaron a dominar el orden social como modelos sustitutos "al real" y comenzaron a constituir a la sociedad como una "hipé realidad". De tal suerte que estar en el mundo se ha vuelto una eventualidad poco probable, como diría Rimbaud, nosotros ya no estamos en el mundo. Estar en el mundo no es estar presente en el mundo, ni ser idéntico a uno mismo. Es jugar con la complicidad, la ausencia, la ilusión, la distancia respecto al mundo.

---

<sup>4</sup> Jameson Frederic (1984), "Postmodernism, or the cultural logic of late capitalism", *New Left Review* 146: 53-93

<sup>5</sup> Castells Manuel, "La era de la información, economía, sociedad y cultura", Alianza editorial, Madrid, 1997.

Baudrillard rechaza la tesis proclamada por McLuhan; el hombre es el que se convierte en una especie de extensión del sistema logístico, y en tal caso el trabajo ya no puede valorarse verdaderamente, está atrapado en esa forma especulativa llamada empleo, que es el objeto de una cotización cambiante y ya no de un contrato social. No sólo los trabajadores están en ese caso. Se acabaron los grupos – sujetos, a lo sastre. En las mismas circunstancias se encuentran los capitalistas, los jefes, los planificadores, los intelectuales, el advenimiento de lo virtual es nuestro Apocalipsis, es irreversible, no existe escapatoria posible en la lógica del sistema.

A pesar de todas las resistencias humanistas, universalistas de Baudrillard<sup>6</sup> y otros autores que exploran otros conceptos críticos dentro de la post-modernidad como: Lyotard<sup>7</sup>, Deleuze<sup>8</sup>, Guattaria, Barthes<sup>9</sup>, Ferdinand de Saussure<sup>10</sup>, de Ventos<sup>11</sup>, Bell<sup>12</sup>, Habermas<sup>13</sup>.

La crisis del modernismo y postmodernismo en la administración involucra la deslegitimación de la ciencia, para el modernismo, el método científico es la mejor forma de producir el conocimiento válido. El método conduce a la ciencia organizacional y de la administración a métodos positivistas cuantitativos y se discute la validez de otras formas de investigación, la dicotomía cuantitativa – cualitativa se ve como una problemática. Esta controversia es sintomática de la amplia crisis potencial ontológica y metodológica de los estudios contemporáneos de administración.

La administración post-modernista es una mezcla revolucionaria de una crítica de las tradiciones administrativas con las habilidades para mover a una sociedad (América), hacia un futuro más libre. Se adquiere una nueva percepción y con ello nuevas capacidades. Hay nuevas fronteras de oportunidad, riesgo y reto. En la administración postmoderna la planeación que conduce y el trabajo manual se combinan; la primera está descentralizada y se pueden incorporar en ella las necesidades de los clientes y proveedores así como también las de los administradores y equipo de trabajo que realizan su planeación, organización y control.

El modelo post-modernista tiene una producción de automatización flexible, control de calidad en línea, equipos de trabajo, trabajadores multi habilitados y autoridad delegada en los trabajadores.

Para Boje la administración premoderna es un arte, los artesanos combinan la planeación, haciendo, verificando. Hay rituales de trabajo y ritos de tránsito en la planeación del desempeño de calidad de trabajo y ritos de tránsito en la planeación del desempeño de la calidad del trabajo. El aprendizaje fue una progresión planeada desde aprendiz hasta maestro especialista, hay artesanos en cada profesión.

---

<sup>6</sup> Baudrillard Jean, entre otras obras " Las estrategias fatales", "La izquierda divina", "El otro por sí mismo", "El crimen perfecto" de ed. Anagrama. "A la sombra de las mayorías silenciosas", "Cultura y simulacro" de ed. Cairos, Madrid, 2004.

<sup>7</sup> Lyotard Jean Françoise, op. Cit.

<sup>8</sup> Deleuze Gilles, Guattari Felix, "Qué es la filosofía", ed. Anagrama, Barcelona, 1993.

<sup>9</sup> Barthes Roland, "El susurro del lenguaje: más allá de la palabra y la escritura", Paidós, Barcelona, 1994.

<sup>10</sup> De Saussure, Ferdinand "Curso de lingüística general » Alianza editorial, Madrid, 1987.

<sup>11</sup> de Ventos, Xavier, "crítica de la modernidad", Anagrama, Barcelona, 1980.

<sup>12</sup> Bell, Daniel, op.cit

<sup>13</sup> Habermas Jürgen, "Ciencia y técnica como "ideología", REI, México, 1993, véase también: Varios autores, "haberlas y la modernidad", REI, México, 1993.

Existe una constelación de organizaciones fraternales dedicadas a una mejora permanente y gradual. La comunidad gira en torno a estas organizaciones de artistas y artesanos, las familias, esposos, hermanos, tíos, hijos trabajan en los mismos giros.

<b>Comparación de la organización promoderna con dos formas modernas</b>		
<b>Premodernismo</b>	<b>Modernismo</b>	<b>Modernismo</b>
<b>Organización artesanal</b> <i>"cuadrillas y asociaciones"</i>	<b>Burocracia maquinada</b> <i>"administración científica"</i>	<b>Burocracia de servicio</b> <b>Compañía de teléfonos IRS, etc.</b>
<b>Supervisión directa</b>	<b>Control de tiempo y movimiento</b>	<b>Habilidades estandarizadas</b>
<b>Especialización por cada asociación</b>	<b>Especialización por tarea</b>	<b>Especialización por función/departamento</b>
<b>Decisiones centralizadas</b>	<b>Planeación centralizada</b>	<b>Planeación centralizada</b>
<b>Coordinación por tradición</b>	<b>Coordinación por procesos estándar de trabajo</b>	<b>Coordinación por reglas y procedimientos</b>
<b>Tareas que requieren artesanos y artistas habilidosos</b>	<b>Las tareas son fraccionadas y definidas rígidamente</b>	<b>Tareas basadas en roles, descripciones de puesto</b>
<b>Gente que planea su propio trabajo</b>	<b>Los empleados planean todo la tarea del trabajador</b>	<b>El jefe planea el trabajo</b>
<b>Gente leal a su asociación</b>	<b>La gente es leal a su cargo</b>	<b>La gente es leal a su jefe</b>
<b>El jefe es autocrático, rudo, paternalista</b>	<b>El jefe es racional, instrumental y distante</b>	<b>El jefe es administrativo, basado en reglas y políticas</b>
<b>La comunicación es informal</b>	<b>La comunicación es vertical desde la cima hacia abajo</b>	<b>La comunicación es vertical de arriba abajo</b>

En la administración moderna la organización es una pirámide, se tiene una división militar del trabajo, las decisiones, políticas y objetivos están centralizados, las oficinas son burocráticas y funcionan con reglas y departamentos, la disciplina y el control físico de las personas es imprescindible, y existen mecanismos de penalización para disciplinar el tiempo y el movimiento.

Para este mismo autor, la característica de la administración postmoderna son las organizaciones planas, está descentralizada con unos pocos estratos planos y flexibles para distribuir equipos de trabajo autónomos enfocados sobre el sistema Kayes y sus clientes. Existe una red circular de relaciones entre los equipos autónomos sin pasar a través del centro de la pirámide. El círculo incluye clientes y proveedores.

El modelo post-modernista de administración tiene recursos humanos en un sistema cooperativo administración – operación y una búsqueda de sus habilidades y capacidades básicas; la fuerza de trabajo es una inversión. Tiene un desarrollo profesional bajo la expectativa de un mercado de trabajo interno limitado y avance por certificación de habilidades.

El liderazgo post-modernista es descentralizado con una ética de servicio; así los administradores sirven a la gente, quienes a su vez sirven a los clientes en una red de trabajo, de relaciones conducidas por visión e historia.

La identificación que algunos autores hacen (Boje; 1993) de la presencia del postmodernismo lo refieren como una innovación de la administración hacia nuestros días; sin embargo es cuestionable su validez como un prospecto mejor de tendencia en las organizaciones, porque las expresiones de liderazgo, influencia y control están muy cercanas y en algunos casos son dependientes de los aspectos culturales, históricos, políticos y sociales de los países<sup>14</sup>.

Para Boje, los 14 principios propuestos por Fayol para la administración moderna deben de ser reinterpretados bajo el enfoque de la administración post-moderna, de manera que tendrían una lectura diferente como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

---

<sup>14</sup> Boje y Robert Denney's, "managing in the postmodern world", its edition 1993. Free book from Boje&Dennehy, Dolby, Atlantic. Véase también a David Boje, Robert P. Gephart, Tojo Joseph Thatchenkery, "Postmodern management& Organization Theory", Sage publications, international and professional publisher, Thousan Oaks, London, New Delhi, 1996.

Principios Postmodernos	Los 14 principios de Favol
<p><b>1. Multiplicación del trabajo</b> Se incrementa el número de tareas desarrolladas por un trabajador para realizar tantas como sea posible. Esto mejora la eficiencia y la efectividad debido a que permite sistemas de producción flexibles y complejos.</p> <p><b>2. Delegación e involucramiento</b> La autoridad es delegada a la persona más cercana a la acción. La gente es involucrada para tomar acciones correctivas para los sistemas y procesos que necesitan ajustarse y cambiarse.</p> <p><b>3. Autodisciplina</b> Hay autodisciplina en lugar de una disciplina jerárquica y punitiva. Las sanciones que eliminan la autodisciplina se retiran. La gente es seleccionada y capacitada para ser autoiniciadores, automotivadores y autodisciplinados.</p> <p><b>4. Variedad de mando</b> Una persona debe tener muchos administradores a quienes suministrar recursos y expertos para remover las barreras al desempeño.</p> <p><b>5. Variedad de dirección</b> Planes abiertos y de rápida modificación que permitan a la organización ajustarse a los ambientes cambiantes, el individuo se reasigna de un equipo a otro en la medida en que sea necesario.</p> <p><b>6. Subordinación del interés general a los intereses individuales</b> Los intereses de los individuos son temporales y terminan cuando el proyecto termina. El individuo es parte de un todo rediseñado continuamente. Las lealtades son más apoyo lateral que vertical.</p> <p><b>7. Remuneraciones intrínsecas</b> La gente es motivada por el trabajo que consiguen hacer y las relaciones que ellos forman. La gente trabajará en muchas organizaciones durante su vida activa.</p> <p><b>8. Descentralización</b> Significa que los administradores ayudan a la gente a tomar decisiones. Si hay centralización, sólo es temporal.</p> <p><b>9. Ciclos no cadenas</b> No hay señales de paros o cuellos de botella. Cada persona se espera que tome una acción para remediar un problema y conservar la alta calidad del proceso y la satisfacción del cliente. La escala de la cadena disminuye lentamente para responder al tiempo necesario para adaptar la organización a su ambiente. Los silos (torres altas), disminuyen lentamente cada ciclo de tiempo, y esto es la clave para el éxito competitivo.</p> <p><b>10. Diversidad</b> El hombre en un espacio muy cerrado es colocado fuera del modo de tradición burocrática. Los cambios y configuración rápidos de esta posición, llegan a ser ordenados. La variedad de la gente no se clasifica dentro de categorías estables.</p> <p><b>11. Integridad de sistema</b> La calidad es resultado de confrontar continuamente un sistema para mejorar el servicio y el desempeño de calidad. La integridad de un sistema es entregar lo que dice que entregará y cuando lo hará.</p> <p><b>12. Personal transitorio</b> Las organizaciones están incrementando temporalmente las redes de asociados, quienes trabajan unos cuantos aspectos de un proyecto para varias organizaciones.</p> <p><b>13. Empresario</b> El problema real es el empresarial en la cara de un rápido cambio.</p> <p><b>14. Rebelión</b> La armonía obliga a la cooperación y suprime el conflicto. EL conflicto es la otra cara de la armonía.</p>	<p><b>1. División del trabajo</b> La división clásica del trabajo para reducir el número de tareas a tan pocas como sea posible. Esto mejora la eficiencia y la efectividad debido a que permite un simple pero rápido repetitivo esfuerzo.</p> <p><b>2. Autoridad y responsabilidad</b> Autoridad es el derecho para dar órdenes y el poder para la exacta obediencia. La responsabilidad se agrega periódicamente a aquéllos que tienen autoridad. Si tú tienes responsabilidad, debes tener también una autoridad correspondiente.</p> <p><b>3. Disciplina</b> Debe haber obediencia entre la empresa y sus empleados; la disciplina está basada más en el respeto que en el temor. La disciplina buena es resultado de un liderazgo equivalente. La administración y la operación deben estar de acuerdo. La administración utiliza la sanción judicial para asegurar la disciplina.</p> <p><b>4. Unidad de mando</b> Una persona debe tener un solo administrador y sólo de uno recibir órdenes.</p> <p><b>5. Unidad de dirección</b> La organización, o cualquier subunidad que tiene un solo objetivo o propósito, deben unificarse mediante un plan y un líder.</p> <p><b>6. Subordinación del interés individual al interés general</b> Los intereses de la organización como un todo deben tener prioridad a través del interés de cualquier individuo o grupo de individuos dentro de la organización.</p> <p><b>7. Remuneración del personal</b> Los trabajadores deben ser motivados por una apropiada remuneración. Los niveles de remuneración están en función de muchas variables, incluyendo entrega de trabajo, condición de la economía y otros.</p> <p><b>8. Centralización</b> Significa que el administrador toma las decisiones, los subordinados sólo ayudan a tomarlas. EL grado de centralización o descentralización depende de las circunstancias de la organización.</p> <p><b>9. Escala de la cadena</b> Los administradores en las organizaciones jerárquicas son parte de una cadena de superiores desde la más alta a la más baja autoridad. La comunicación fluye de arriba hacia abajo pero Fayol, también permitió una comunicación puente entre varias personas dentro de varias dimensiones en la escala de la cadena. Los subordinados se comunicarán unos con otros, aunque la vía son sus jefes y a través de la cadena de mando.</p> <p><b>10. Orden</b> Hay lugar para todo, y todo debe estar en su lugar: gente, materiales, implementos. Todos los factores de producción deben tener su adecuada estructura.</p> <p><b>11. Equidad</b> Resulta de la generosidad y la justicia y es un principio para guiar las relaciones de los empleados.</p> <p><b>12. Estabilidad de permanencia para el personal</b> Retención del personal, hay planeación ordenada del personal, y el reclutamiento y la selección son clave para el éxito.</p> <p><b>13. Iniciativa</b> Los individuos deben desplegar fervor y energía en todos sus esfuerzos. La administración debe emanar iniciativa.</p> <p><b>14. Espíritu corporativo</b> Construye armonía y unidad dentro de la empresa. Esta armonía o alta moral será más productiva que discordante.</p>

En la administración moderna la organización es una pirámide, se tiene una división militar del trabajo, las decisiones, políticas y objetivos están centralizados, las oficinas son burocráticas y funcionan con reglas y departamentos, la disciplina y el control físico de las personas es imprescindible, y existen mecanismos de penalización para disciplinar el tiempo y el movimiento.

Planeación PRE-moderna	Planeación moderna	Planeación postmoderna
<p>La planeación es un arte.</p> <p>Los artesanos combinan la planeación, haciendo y verificando (inspección) cada quien.</p> <p>Hay rituales de trabajo y ritos de tránsito en la planeación del desempeño de calidad en el trabajo.</p> <p>El aprendizaje fue una progresión planeada desde aprendiz hasta maestro especialista. Hay artesanos en cada profesión,</p> <p>Organización fraternal de profesiones dedicadas a una mejora permanente y gradual.</p>	<p>La planeación es una pirámide.</p> <p>Política de bajar el nivel de tiempos y movimientos de la gente.</p> <p>Atar a la gente a su plan y posición piramidal.</p> <p>Reportes sobre todo el mundo en la jerarquía, de tal manera que la administración pueda fijar su atención en sus planes y acciones.</p> <p>Atomizar la pirámide para aislar a la gente dentro de una más pequeña y más fragmentada planeación.</p> <p>Compartimentos pequeños.</p> <p>Monitoreo de dinero, materiales, gasto mensual presupuestado para alcanzar resultados</p> <p>Inspección de la gente, acciones y horarios para detectar signos de desecho e ineficiencia.</p>	<p>Planeación es una red.</p> <p>Las necesidades del cliente se descubren.</p> <p>Hay expectativas de los grupos de interés de la red.</p> <p>Existe un grupo de planeación entre los miembros de la red.</p> <p>Filosofía de las 6 W. ¿Quién está en la red? ¿Dónde están los recursos? ¿Cuáles son los objetivos? ¿Requerimientos de cada cliente? ¿Cuándo necesitan los clientes sus pedidos? Y la aprobación entusiasta ¡Wow! de los clientes.</p> <p>Organizar los planes de la red.</p> <p>Responsabilidad de la red hacia los clientes.</p> <p>Conservar simple y sencillamente: <i>"Un plan para hacer clientes felices"</i>.</p>

Para este mismo autor, la característica de la administración postmoderna son las organizaciones planas, está descentralizada con unos pocos estratos planos y flexibles para distribuir equipos de trabajo autónomos enfocados sobre el sistema Kayes y sus clientes. Existe una red circular de relaciones entre los equipos autónomos sin pasar a través del centro de la pirámide. El círculo incluye clientes y proveedores.

El modelo post-modernista de administración tiene recursos humanos en un sistema cooperativo administración – operación y una búsqueda de sus habilidades y capacidades básicas; la fuerza de trabaja es una inversión. Tiene un desarrollo profesional bajo la expectativa de un mercado de trabajo interno limitado y avance por certificación de habilidades.

El liderazgo post-modernista es descentralizado con una ética de servicio; así los administradores sirven a la gente, quienes a su vez sirven a los clientes en una red de trabajo, de relaciones conducidas por visión e historia.

La administración post-modernista es una mezcla revolucionaria de una crítica de las tradiciones administrativas con las habilidades para mover a América hacia un futuro sin explotación. Hemos adquirido una nueva percepción y con ello nuevas capacidades. Hay nuevas fronteras de oportunidad, riesgo y reto. Vivimos en era de transición del viejo modernismo burocrático de fábrica que nos llevó más allá de los alcances feudales, pero no

es adecuado a la diversa fuerza de trabajo y al complejo mundo económico de hoy en nuestro mundo posmoderno. Peter Drucker se adelantó a su era en 1957 cuando usó el término posmoderno y señaló que carecía de definición, expresión, teorías y conceptos. Entre 1957 y 1990 Drucker reconoció que se puede especificar ahora la fábrica posmoderna de 1999, pero no podemos construirla aún<sup>15</sup>.

## LAS REVOLUCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN.

Revolución de la administración premoderna: antes de la revolución industrial, la gente aprendió durante siglos en las ocupaciones mismas y llegó a ser capacitado de tal manera que no necesitó decirle a otros como planear, organizar y controlar; ellos supieron que hacer. Por otra parte los esclavos, siervos y sirvientes fueron explotados para hacer las riquezas de los señores y reyes. Drucker (1992) coloca la transición revolucionaria de la era premoderna en los ochenta, cuando América principia la regulación de sus mercados no restringidos, las poderosas líneas férreas y en general cuando se quiso obtener algún concepto a través de la surgente revolución industrial.

La sociedad tradicional se caracterizó por el dominio patriarcal – patrimonial de sujetos que basan sus patrones de autoridad en la transmisión tradicional. La administración se ubica en las prerrogativas personales derivadas de esa propiedad personal. Esta autoridad depende esencialmente de patrones previos de propiedad personal y su administración, por lo que normalmente se permitía, aún con la posibilidad de sujetos resistentes a la autoridad (Weber). La sociedad tradicional se caracteriza por la existencia de un sistema centralizado, se impone por la existencia de una visión central, cualquiera del mundo (mito, magia, religión) y tiene por meta legitimar eficazmente la dominación en vigor. La autoridad tradicional se impone por gerontocracia, por rutina, por cuestiones de honor. La transformación de la dominación patrimonial tradicional o legal o burocrática se asocia a procesos de secularización (religión protestante, calvinista) que genera una visión del mundo que implica un trabajo constante en virtud de una obligación moral, acoplado con ideas seculares y hábitos que favorecen los propósitos económicos racionales.

Revolución de la administración moderna: dos tendencias se combinaron en la revolución industrial para llegar a ser “administración moderna”. Primero, el modelo de revolución industrial de producción fabril emitió más productos y menores costos que las ocupaciones feudales y el sistema gremial. Segundo, la burocracia fue vista como una forma de resolver la explotación de los señores feudales y los barones implementando reglas, procedimientos, posiciones especializadas y estratos de administración. La fábrica y la burocracia se fundieron en la era modernista para darnos la moderna burocracia fabril. Con esta edad de la máquina, la gente empezó a ser tratada como máquinas, hechas para llevar a cabo una rutina aburrida, repetitiva y un trabajo muy especializado (como lubricar una máquina). La gente no pensó por ellos mismos y así necesitaron grandes pirámides de administradores, estrato sobre estrado de ellos, para colocar todos los enlaces juntos nuevamente.

---

<sup>15</sup> De todos los autores de libros y reflexiones de Administración Peter Drucker es quien más ha influido en el rumbo de esta disciplina. De su vasta obra citaremos algunos: “the practice of management ” (1954), “landmarks of tomorrow : A report on the new post-modern world” 1957, “Management in turbulent time ” (1980), “Managing the non-profit organization: Practice and principles (1990), “Management challenges for the 21<sup>st</sup> Century (1999), “Post-capitalist society (1999), “The effective Executive”, “The future of industrial man”, “The new society: The anatomy of industrial order”, de publicación reciente.

Revolución posmoderna: esta revolución está principiando. Drucker fecha los inicios como 1968 – 73 cuando el gran shock del petróleo y las rebeliones estudiantiles a través de América anunciaron el dolor. ¿Estamos más allá de la era de la máquina, más allá del tiempo en que la gente en el trabajo no tuvo habilidades, más allá del tiempo en que fueron tratados como niños dependientes, y más allá de la necesidad de administradores para todo? En administración nuevamente ¿la gente será altamente capacitada? Trabajando en equipos autónomos, en una red plena y global de relaciones ¿se hace a la gente más involucrada, más controlada y menos explotable? ¿Sirviendo al cliente a través de un sistema de servicio flexible nos moverá más allá de una masa de sociedad de consumo? ¿Van a servir los administradores a la red posmoderna manteniéndola configurada en formas que reúnan trabajador y necesidades del cliente? o, en esta revolución posmoderna, ¿han aprendido las fuerzas de la oscuridad a sustituir palabras como “administración de calidad total”, “sistemas socio técnicos”, “empowerment” y “sistemas de manufactura flexible”, para el dominio modernista y palabras de control o aún la tortura PRE-moderna y palabras de soberanía? Los libros de texto de administración conservan sus principios de los 50’s.

Peter Drucker, por ejemplo, ve que la administración se mueve a través de cambios de paradigma desde lo preindustrial, industrial, a lo posmoderno que él llama “era del post-negocio”. Él observa el cambio del modelo de batalla del modernista, la burocracia fabril: una estructura rígida, con cada eslabón fijo en lugar de realizar su propia función para la flotilla donde se tuviera una conexión libre para diferentes barcos de acuerdo a la batalla y las condiciones del tiempo.

En la era post-modernista / afirmativa hay una fe en el progreso a través de la acción colectiva. La revolución industrial puede necesitar regulación contra ladrones, pero el estándar de vida, la economía y la nación prosperan. Para Drucker a medida que la economía industrial evolucionó, la economía material burda se desacopló de la economía industrial; la manufactura se desacopló de la labor. La ubicación de la producción y el lugar de inversión de capital en nuestra economía global se han desacoplado. Los bienes y servicios de la economía se han desacoplado de la economía del dinero. El estado nación no tiene el alcance para ser la unidad dominante de la vida económica. La era posmoderna es el tiempo de la empresa transnacional y global; tiempo de maximizar el mercado mundial y destruir las compañías enemigas que constituyen la competencia.

Era posmodernista / Escéptica: el primer problema con el enfoque de “era”, como lo formuló Drucker es que no abandonamos las raíces premodernas totalmente. El mito del progreso completo de ascender a una cadena de evolución social mediante la inyección de mayores dosis de tecnología y prescripciones de administración japonesas se está imponiendo, alineando y amoldando en la industria americana sin mucho desafío, debate o crítica.

La Escéptica argumente que el post – modernismo no es el mismo que la tercera ola del post-industrialismo: el paradigma pos – industrial fue desarrollado a finales de los años cincuenta y a través de los primeros años setenta (Bell, 1973). Fue popularizado por Alvin Toffler en el shock futuro (1970), la tercera ola (1980) y el poder (1990)<sup>16</sup>.

La gran narrativa de la tercera ola del pos-industrialismo es: abandonar la mente numerada, sucia, el trabajo monótono de manufactura automatizada en textiles, acero, llantas, barcos y auto producción y en su lugar enfocarse a lo creativo, trabajos de alta tecnología en la

---

<sup>16</sup> Alvin y Heidi Toffler son dos influyentes futurologos de nuestros días, la editorial Plaza&Janés ha publicado sus obras más relevantes: “La tercera ola”, “El shock del futuro”, “La empresa flexible”, “El cambio de poder” y “Las guerras del futuro”.

entrante edad de la afluencia de información. Los trabajos fabriles son aburridos. Se aspira a industrias de servicio, que transformen el ir a un colegio 4 años para conseguir un trabajo en una arrendadora o en un expendio de hamburguesas. Aspiramos a ser trabajadores del conocimiento. La era de la información de las computadoras nos permitirá nuevos métodos de administración y otras formas flexibles para florecer. Siguiendo las prescripciones de la tercera ola del pos-industrialismo, América y otras economías capitalistas avanzadas principiaron a vender por debajo del precio del mercado en sus industrias manufactureras, a favor de las industrias de servicio y de alta tecnología.

El administrador postmoderno es el empresario auto disciplinado que balancea el descanso con el compromiso temporal para la organización. Los equipos de iguales son capacitados para realizar su propia planeación, organización y control. Los equipos subcontratan trabajo a través de sus fronteras organizacional y global. Individuos diversos constituyen los equipos y la mejora continua los involucra a todos.

## HACIA UNA NUEVA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN POST-MODERNA

En resumen, no hemos encontrado un nuevo paradigma teórico para interpretar la relación entre administración y sociedad post-moderna. Seguramente ésta es una pregunta obligada para intervenir en una amplia variedad de debates y discusiones para tratar de desarrollar una teoría administrativa que describa los rasgos surgidos desde la pre-modernidad hasta nuestros días. Una teoría administrativa propiamente post-moderna, esto es una adecuada descripción de la sociedad post-moderna y la administración, debería examinar más cerca y críticamente esta relación, se requiere una descripción de las características del orden social previo (modernidad) y la nueva condición social post-moderna y la ruptura y separación entre ellas. Debería indicar tanto continuidades como discontinuidades entre lo antiguo y lo nuevo.

Consecuentemente las actuales teorías y discusiones del post-modernismo en la Administración no están describiendo la metamorfosis de la nueva condición post-moderna, sólo describen ciertos fenómenos que ocurren en ciertos contextos geográficos, carecen de un análisis detallado de una descripción histórica o narrativa que considere el análisis histórico-diacrónico-sincrónico, las periodizaciones que pretenden interpretar ese proceso histórico tienen dificultades cuando no adoptan una actitud crítica de la relación régimen social-Administración, además se carece de un aparato teórico-conceptual para dar una adecuada descripción del proceso histórico.<sup>17</sup>

Los estudios de Jameson y Mandel han hecho crecer la pregunta de si las teorías desarrolladas en función de la periodización de lo pre-moderno y post-moderno deberían interpretarse en una nueva reconfiguración ubicando al post-modernismo como una nueva forma de capitalismo caracterizado por el término “multinacional” o algo por el estilo.

A diferencia de Lyotard y Baudrillard, Jameson y Mandel emplean una teoría totalizadora de la sociedad y de la historia, reconocen en los rasgos del post-modernismo “la lógica cultural del capital” en vez de un código de palabras para una nueva condición (post) histórica, obviamente Jameson y Mandel preservan el marxismo como la teoría principal y relativizan las teorías sectoriales o regionales.

El proyecto de Jameson es paralelo y diferente al realizado por Habermas y seguidores (Horkheimer, Marcuse, Adorno), sus estudios cuestionan las teorías hegeliano-marxianas-luckasianas que proponen una teoría de la totalidad del capitalismo contemporáneo.

Habermas defiende la diferenciación de las esferas culturales y el desarrollo de criterios autónomos de racionalidad y universalidad en los campos del conocimiento (moralidad, ley, justicia y arte).

En el ámbito de la modernidad las grandes escuelas interpretativas (simbolismo, expresionismo, futurismo, constructivismo y surrealismo) denunciaron, combatieron y pronosticaron la decadencia de la modernidad. El post-modernismo guarda una cierta continuidad, en ese sentido los diferentes constructos teóricos: neo-marxismo, post-estructuralismo (Baudrillard, Lyotard), teoría crítica (Habermas y seguidores), con tinuan con la tradición crítica.

La teoría crítica se ha distinguido por estar previamente comprometida, por estar al día de las nuevas condiciones sociales, políticas y económicas, como una teoría histórica y dialéctica que intenta capturar y conceptualizar los cambios históricos y evaluar el impacto de dichos cambios para el proyecto socialista y posibilidades de emancipación humana (Kellner, 1998). Sin embargo, la mayoría de las teorías críticas no han enfrentado estos retos.

El post-modernismo francés (Sasurre, Lévi Strauss y Bartles) y la nueva teoría francesa (Lyotard, Baudrillard y otros) polemizan en contra de la teoría crítica que en los campos en donde los teóricos críticos reconocen una continuidad, existen quebrantos: el racionalismo cartesiano, la autoconciencia hegeliana y el etnocentrismo liberal y marxista. Tales quebrantos se produjeron en la antropología (el relativismo cultural) en la lingüística (Lyotard, Baudrillard, Derrida), y en el psicoanálisis (Lacan, Foucault), todos ellos se oponen a la visión histórica que desaparece en la modernidad, en el "fin de la historia", el sitio "omega" de la historia, el mañana donde el hombre se reconcilia consigo mismo, con la naturaleza y la sociedad, con sus orígenes.

En la post-modernidad, los cambios no permitieron echar raíces, el progreso perdió dirección, perdió sus fines, ninguna tecnología garantiza el futuro promisorio, no se sabe hacia dónde vamos, existen una infinidad de escenarios posibles que nos esperan o que se pueden crear, este es el gran reto del futuro.

<sup>17</sup> . Claude S. George, Alvarez Lourdes, "Historia del pensamiento administrativo", 2ª.ed. Pearson, México, 2005, 313 p.<sup>17</sup>

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Baudrillard Jean, "El paroxista indiferente", Anagrama, Barcelona, 1998, p.100.
- 2.- Lyotard Jean Francoise, "La condición postmoderna", REI, México, 1990,p31.
- 3.- Bell, Daniel, "Las contradicciones culturales del capitalismo", Alianza editorial, México, 1976.
- 4.-Jameson Frederic (1984), "Postmodernism, or the cultural logic of late capitalism", New Left Review 146: 53-93.
- 5.- Castells Manuel, "La era de la información, economía, sociedad y cultura", Alianza editorial, Madrid, 1997.

6.- Baudrillard Jean, entre otras obras “ Las estrategias fatales”, “La izquierda divina”, “El otro por sí mismo”, “El crimen perfecto” de ed. Anagrama. “A la sombra de las mayorías silenciosas”, “Cultura y simulacro” de ed. Cairós, Madrid, 2004.

7.- Lyotard Jean Françoise, op. Cit.

8.- Deleuze Gilles, Guattari Felix, “Qué es la filosofía”, ed. Anagrama, Barcelona, 1993.

9.- Barthes Roland, “El susurro del lenguaje: más allá de la palabra y la escritura”, Paidós, Barcelona, 1994.

10.- De Saussure, Ferdinand “Curso de lingüística general » Alianza editorial, Madrid, 1987.

11.- de Ventos, Xavier, “crítica de la modernidad”, Anagrama, Barcelona, 1980.

12.- Bell, Daniel, op.cit

13.- Habermas Jürgen, “Ciencia y técnica como “ideología”, REI, México, 1993, véase también: Varios autores, “haberlas y la modernidad”, REI, México, 1993.

14.- De todos los autores de libros y reflexiones de Administración Peter Drucker es quien más ha influido en el rumbo de esta disciplina. De su vasta obra citaremos algunos: “the practice of management “ (1954), “landmarks of tomorrow : A report on the new post-modern world” 1957, “Management in turbulent time “ (1980), “Managing the non-profit organization: Practice and principles (1990), “Management challenges for the 21<sup>st</sup> Century (1999), “Post-capitalist society (1999), The effective Executive”, “The future of industrial man”, “The new society: The anatomy of industrial order”, de publicación reciente.

15.- Boje y Robert Dennehys, “managing in the postmodern world”, 1<sup>st</sup> edition 1993. Free book from Boje&Dennehys, Dolby, Atlantic. Véase también a David Boje, Robert P. Gephart, Tojo Joseph Thatchenkery, “Postmodern management& Organization Theory”, Sage publications, international and professional publisher, Thousand Oaks, London, New Delhi, 1996.

16.- Alvin y Heidi Toffler son dos influyentes futurologos de nuestros días, la editorial Plaza&Janés ha publicado sus obras más relevantes: “La tercera ola”, “El shock del futuro”, “La empresa flexible”, “El cambio de poder” y “Las guerras del futuro”.

17.- Claude S. George, Álvarez Lourdes, “Historia del pensamiento administrativo”, 2<sup>a</sup> ed. Pearson, México, 2005, 313 pp.