

Management como Modelo de Gestión: La ética neoliberal en el estudio de la Administración. Un abordaje acerca de los enfoques epistemológicos y organizacionales predominantes en la formación de los futuros profesionales.

Herrera, Pablo y Stein, Natalia.

Cita:

Herrera, Pablo y Stein, Natalia (2017). *Management como Modelo de Gestión: La ética neoliberal en el estudio de la Administración. Un abordaje acerca de los enfoques epistemológicos y organizacionales predominantes en la formación de los futuros profesionales. X Jornadas de Economía Crítica. Eje 5.2. Administración crítica. Universidad Nacional de General Sarmiento, Los Polvorines.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/natalia.stein/21>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/p0k3/UyS>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.
Para ver una copia de esta licencia, visite
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

X JORNADAS DE ECONOMÍA CRÍTICA

7, 8 Y 9 DE SEPTIEMBRE DE 2017



Management como Modelo de Gestión: La ética neoliberal en el estudio de la Administración

Pablo Herrera - Natalia Stein

UNIVERSIDAD NACIONAL GENERAL SARMIENTO

Management como Modelo de Gestión: La ética neoliberal en el estudio de la Administración

Un abordaje acerca de los enfoques epistemológicos y organizacionales predominantes en la formación de los futuros profesionales

Pablo Herrera - Natalia Stein¹

Resumen

En la actualidad, la construcción y enseñanza de la disciplina administrativa en el ámbito de la educación superior es abordada de modo predominante a través del Management como el modelo de gestión mediante el cual se estudian y administran las organizaciones.

Este modo particular de comprender a la Administración se reconoce a sí mismo como un instrumento que permite conducir a las organizaciones hacia el cumplimiento de sus objetivos maximizando los niveles de eficiencia, productividad y rentabilidad desde un abordaje técnico, científico y racional, carente de posiciones ideológicas específicas. Sin embargo, el Management opera en la realidad como una extensión del modelo económico neoliberal, trasladando sus principios, fundamentos, técnicas y propósitos hacia el ámbito de la gestión organizacional.

La hegemonía del modelo Management, materializada en los programas, contenidos y bibliografía predominantes en el ámbito académico, conduce a un recorte del objeto de estudio de la disciplina, construyendo un enfoque organizacional orientado hacia la gestión de la gran empresa multinacional. Se acota así el universo de conocimientos y herramientas del futuro profesional para gestionar otro tipo de organizaciones, como pequeñas y medianas empresas, organismos estatales, instituciones de la sociedad civil, organizaciones de la economía social y emprendimientos propios.

Frente a este escenario se plantean opciones de reformas sobre determinados aspectos de la malla curricular, tendientes a ampliar el enfoque organizacional sobre el objeto de estudio de la Administración mediante la construcción de modelos alternativos de gestión que propongan un abordaje complejo de la disciplina, desde matrices epistemológicas, éticas y organizativas diversas.

¹ Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
pablo.herrera@economicas.uba.ar natalia.stein@economicas.uba.ar

Business schools do well training people in the functions of business, but that's not the same thing as a manager. To think that courses in marketing and finance equip you to run a public hospital is stark raving mad. Hospitals, and schools, aren't businesses.

Henry Mintzberg

Management como Modelo de Gestión

En el marco de la disciplina administrativa, un modelo de gestión hace referencia a los saberes del análisis organizacional y al conjunto de herramientas técnicas necesarios para “dirigir, disponer, ordenar, coordinar, planificar acciones, definir objetivos y estrategias para alcanzarlos y gestionar, convirtiendo los objetivos en resultados” (Haddad, 2009). Es decir que la implementación de un modelo de gestión determinado debe poder facilitar a la organización la definición de sus objetivos y conducirla hacia el logro eficaz y sostenible de los mismos.

En el presente trabajo se comprende al Management como un modelo específico de gestión, basado en ciertos conocimientos, supuestos y técnicas administrativas por los cuales busca definir modos de operación, tácticas y estrategias que permitan a las organizaciones alcanzar sus objetivos maximizando niveles de eficiencia, rentabilidad y productividad en un contexto dado como altamente competitivo.

El Management como modelo de gestión se instaló hacia la década de 1980 de manera predominante en el currículo de las principales Facultades de Administración del mundo, en un contexto que tendía hacia la globalización de los saberes de las ciencias económicas y a la desregulación de los intercambios comerciales y financieros; lo cual facilitó la circulación de capitales y la multiplicación de grandes empresas multinacionales a escala mundial. El modelo Management fue diseñado desde su origen con el fin de brindar un marco técnico que abordara las problemáticas específicas de gestión de este tipo de

organizaciones –grandes empresas privadas con fines de lucro– en el marco de la liberalización de los mercados internacionales.

La referencia en relación al término *management* manteniendo el idioma original en que el mismo fue desarrollado no es casual. En este sentido no debe entenderse el significado de este vocablo como una mera traducción desde el inglés de las palabras gestión, gerencia o administración. Vincent De Gaulejac (2008) explica esta diferencia conceptual entre el término *gestión* en el idioma francés y el *management*; entendiéndolo a este último como un tipo particular del primero: *"Aclaremos previamente la diferencia que, al menos en francés, existe entre el Management y la gestión. En Francia, cuando hablamos de la gestión nos referimos a todo lo referente al funcionamiento de las empresas y otro tipo de organizaciones. El management, por su parte, emerge como un concepto anglosajón en los años '70-'80, para designar una nueva forma de gestión. Es decir que el management no abarca toda la gestión sino que es la gestión modelizada hacia la gran empresa"*.

De esta manera, a partir de su desarrollo y reproducción en las principales Facultades de negocios de Estados Unidos, como Harvard, Chicago, Stanford, Washington y Berkeley, el Management logró posicionarse como el modelo de gestión *mainstream* (Birkinshaw, 2012) en el ámbito académico internacional, a través de su inserción en los contenidos y enfoques teóricos del saber administrativo. Al mismo tiempo se erigió como guía de la práctica profesional en un amplio abanico de organizaciones, asumiendo la validez del modelo más allá de aquellos tipos organizacionales para los cuales fue concebido originalmente.

Las técnicas y estrategias promovidas por el Management junto con los principios epistemológicos y los valores subyacentes que le dan sustento se convirtieron, en el ámbito académico y profesional, en la principal forma de comprender, estudiar y gestionar a las organizaciones, encontrando legitimidad científica en los contenidos, programas y bibliografía predominante en las Facultades de Administración; y orientando bajo sus preceptos la formación de los futuros profesionales de la disciplina.

Modelo Management y ética neoliberal

El Management constituye un sistema coherente de técnicas instrumentales que permite conducir a las empresas hacia el cumplimiento de sus objetivos a través del diseño e implementación de estrategias de negocios vinculadas a la gestión de diferentes aspectos de la organización, como comercialización, análisis micro y macro económico, sistemas de información, planeamiento estratégico, costos, finanzas, producción y relaciones laborales, entre otras.

Mediante este conjunto de herramientas y técnicas, el Management busca maximizar los niveles de eficiencia, productividad y rendimiento en las organizaciones, desde un abordaje técnico, científico y racional, sin definición expresa de un marco ético o valorativo particular.

Sin embargo, desde la teoría del análisis organizacional se sostiene que todo modelo de gestión se encuentra apoyado sobre una determinada filosofía de gestión, constituida por una serie de presunciones y principios éticos fundamentales que conforman una escala de jerarquización valorativa, dando forma a un marco de referencia a través del cual se comprende la realidad de las organizaciones y su entorno. (Etkin, 2014)

Es así que al igual que los sistemas macroeconómicos, los modelos de gestión organizacional encierran una serie de supuestos epistemológicos y valoraciones éticas que buscan legitimarlo –y naturalizarlo– socialmente con el fin de asegurar las condiciones subjetivas para su reproducción.

En su estudio acerca de la neutralidad valorativa del sistema económico neoliberal, Ricardo Gómez (2002) identifica una serie de preceptos ontológicos, epistemológicos y éticos en que se apoya dicho modelo. Sostiene que la elección de determinados principios por sobre otros posibles supone una escala de jerarquización valorativa que niega la posibilidad de su neutralidad ética; ya que dicho posicionamiento opera sobre la realidad condicionando la elección de los objetivos que se priorizarán y los medios que se establecerán para alcanzarlos.

El modelo de gestión Management comparte el núcleo de supuestos fundamentales en que se basa el modelo de economía neoliberal: racionalidad instrumental, libre competencia, validez universal, maximización de la ganancia y pretensión de neutralidad valorativa. En este sentido, el Management replica

en el ambiente micro de las organizaciones, determinadas prácticas y preceptos que, en el contexto macro, responden al sistema económico neoliberal (Herrera, 2014).

Supuestos epistemológicos del Management

A continuación se caracterizan algunos de los preceptos epistemológicos y principios éticos que constituyen el marco de referencia conceptual de la filosofía de gestión del modelo Management; y que operan de manera subyacente sobre los propósitos de las organizaciones, orientando a la vez el sentido de las decisiones, interpretaciones y conductas de sus integrantes.

Para ello se analizan algunos pasajes representativos de la bibliografía predominante en la formación de lxs profesionales de la Administración. Estas obras especializadas en diversas áreas de la gestión organizacional constituyen la base de sustentación que otorga legitimidad científica desde el ámbito académico a las técnicas y saberes administrativos en los que quedan expresados los principios fundamentales sobre los que se apoya la construcción teórica del modelo Management.

1. Racionalidad instrumental

La racionalidad instrumental como criterio rector del proceso decisorio en la disciplina administrativa es un elemento central que contribuye a legitimar en términos ideológicos y organizacionales la filosofía de gestión del modelo Management. En el manual "*La Decisión*" (Pavesi, 2003), obra de referencia en este campo, se sostiene que el criterio fundamental para la toma de decisiones en el ámbito organizacional debe ser un tipo de racionalidad "*instrumental y mínima, porque recae sobre la elección de medios para obtener fines*". Esta visión comprende al análisis de la toma de decisiones como un procedimiento lógico cuyo objetivo es evaluar y definir los medios necesarios para alcanzar de manera

satisfactoria las metas previamente establecidas; sin entrar en deliberaciones morales acerca de la naturaleza, propósito y alcance social de las mismas.

"Existe una relevante corriente de pensamiento que considera que la racionalidad debe ser ética. En otras palabras, que una decisión no es racional si no es ética. Nuestra posición es contraria: racionalidad es una cosa, ética y moral son otra y no tienen porqué estar asociadas ni tienen porqué no estarlo. Son conceptos autónomos y distintos que pueden estar relacionados o no. El proceso de raciocinio que define la racionalidad las tendrá en cuenta o no."(Pavesi, 2003)

Bajo esta perspectiva queda librada a la voluntad individual de lxs decisorxs –es decir, lxs administradorxs– la posibilidad de incluir o no en el análisis de la toma de decisiones reflexiones de carácter ético acerca de los medios utilizados para alcanzar la consecución de los objetivos trazados.

Diferenciándose de esta posición, Jorge Etkin (1994a) sostiene que la consideración de los valores sociales mediante la incorporación práctica de juicios éticos y morales debe ser un elemento inherente al proceso decisorio en el ámbito organizacional: *"Los valores son un límite para las decisiones técnicas, cuyos puntos de vista son estrechos. Hay que evitar que los mitos de la eficacia y de la racionalidad técnica provoquen injusticias en los integrantes, daño a los terceros no preparados, a los ciudadanos inocentes que van a sufrir los efectos de esas decisiones técnicas. Los directivos deben aceptar que los juicios de valor no son factores colaterales o marginales, sino partes constitutivas de los procesos decisorios. Esta es una diferencia básica entre la empresa sólo competitiva y la empresa social o con valor agregado"*.

Asimismo, Inés Doval (2009) sostiene que *"la racionalidad instrumental es insuficiente para la toma de decisiones en Administración por no incorporar la valoración ética"*. Plantea que la idea de una racionalidad valorativamente neutra no es posible de llevar a la práctica, ya que ésta es inherentemente subjetiva y está condicionada al mismo tiempo por los valores morales imperantes en la sociedad en que actúan lxs decisorxs.

2. Gestión estandarizada

Siguiendo las características conceptuales del *paradigma de la simplicidad* presentado por Edgar Morin (2000), se observa que tanto el neoliberalismo como el Management tienden a simplificar el análisis de la realidad social y organizacional respectivamente. Así, mediante la reproducción de ambos modelos se intenta desarrollar leyes generales válidas para todos los casos, dejando en segundo plano las particularidades del objeto al que están dirigidas y las condiciones específicas del entorno sobre el cual operan.

En este sentido, un precepto fundamental del Management consiste en la asunción de que las herramientas y estrategias de gestión que conforman el modelo son de utilidad para la administración eficiente y sustentable de todo tipo de organizaciones, incluyendo a las de naturaleza privada y pública, tengan o no ánimo de lucro. La concepción, propósitos y mecanismos de gestión que son útiles para la gran empresa privada con fines de lucro se trasladan entonces hacia la administración de otras formas organizacionales. En coincidencia con este precepto Harold Koontz (2001) sostiene en su obra "*Administración: una perspectiva global*", que existe un modelo de gestión estandarizado que, guiado por el principio de la "eficacia administrativa", puede ser implementado exitosamente en todo tipo de organizaciones:

"Con el término 'empresa' aludimos a compañías, organismos gubernamentales, hospitales, universidades y otras organizaciones. La eficacia administrativa es de interés para los presidentes de compañías, administradores de hospitales, supervisores de organismos gubernamentales, dirigentes de boy scouts, obispos de iglesias, administradores de equipos de béisbol y rectores de universidades."(Koontz, 2001)

En contraposición, otros autores señalan las dificultades que supone extender de manera directa la aplicación de un modelo de gestión diseñado para un tipo organizacional específico, hacia la administración de formas organizativas diversas. Se sostiene en este sentido que cada tipo organizacional tiene sus

problemáticas específicas y requerirá, por tanto, particularidades en la forma de conducción y gestión hacia el logro de sus objetivos (Haddad, 2009).

Las limitaciones en la implementación real del Management en formas organizacionales diversas se basan en que desde su origen este modelo fue pensado y diseñado para dirigir las operaciones y el rumbo estratégico de un tipo particular de organización: la gran empresa multinacional, materializándose este fenómeno en los casos prácticos abordados por la bibliografía predominante en el ámbito académico (Ver Anexo 1). Explica Christian Jury (2012) al respecto: *"Fue a través de las carreras de Administración que siguieron el modelo de la escuela de negocios de Harvard, que se promovió la idea del management operando de acuerdo a leyes universalmente aplicables más allá de los valores y necesidades particulares de las organizaciones; que los mismos principios y metodologías se pueden aplicar en la gestión de una universidad, un hospital, una estación de televisión, una fábrica de automóviles o una cadena de cafés."*

La implementación del Management como un modelo de gestión estandarizable no alcanza a absorber en la práctica la diversidad de algunos factores organizacionales críticos –como la misión, visión, estructura, escala y forma jurídica– que por formar parte de la propia naturaleza de las organizaciones hacen que éstas no puedan alcanzar sus objetivos siguiendo sistemas administrativos homogeneizados.

3. Validez universal

Otro de los preceptos que el Management comparte con el modelo económico neoliberal se refiere al intento por establecer un conjunto de procedimientos y normas de validez universal –en el espacio macroeconómico y organizacional respectivamente– más allá de las condiciones particulares del contexto económico, político, social, cultural y normativo de cada sociedad.

En este sentido, una característica distintiva de los manuales de gestión que predominan en el ámbito académico reside en que los mismos son editados en nuestro país como traducciones literales de sus obras originales. Se mantienen

en ellos los mismos casos prácticos de estudio, al igual que los ejemplos históricos, normativos, geográficos y regulatorios del país donde ese conjunto de conocimientos fue elaborado, principalmente en las escuelas de negocios de universidades estadounidenses. Por citar solo un ejemplo representativo del fenómeno (Ver Anexo 2), se transcribe a continuación un pasaje de la obra "*Comportamiento Organizacional*" de Stephen Robbins (2004) en el que se aborda la evolución de la escasez de mano de obra y cómo esto puede condicionar a las políticas de incorporación de personal en una organización.

"La escasez de trabajadores en Estados Unidos es una función de dos factores: los índices de natalidad y las tasas de participación laboral. De finales de la década de 1960 a finales de la de 1980, los patrones estadounidenses se beneficiaron del gran número de baby boomers que se incorporaron a la fuerza laboral."(Robbins, 2004)

Se produce bajo este precepto un fenómeno de *descontextualización* (Herrera, 2014), por cuanto se limita el ámbito de aplicación de los desarrollos teóricos y técnicas administrativas a través de fórmulas y procedimientos estandarizados que no tienen en cuenta las particularidades del contexto económico, político, jurídico, tributario, social y cultural de países distintos de aquel para el cual fueron diseñados.

Este fenómeno dificulta la aplicación de los conocimientos de análisis organizacional y las técnicas de gestión desarrollados en estas obras, por cuanto cada país o región presenta un contexto con características propias que se deben tener en cuenta para la implementación eficaz de aquellas. En este sentido, las condiciones particulares de la realidad nacional y regional determinan el marco dentro del que se desenvuelven e interrelacionan las organizaciones, condicionando la pertinencia y eficacia de las herramientas de gestión empleadas por lxs Administradorxs en la práctica profesional.

El Management y el neoliberalismo buscan así erigir leyes generales con el objetivo de garantizar las condiciones necesarias para establecer un estado de orden y previsibilidad al interior de las organizaciones y los Estados respectivamente, sin tener en cuenta la compleja dinámica del contexto social en

el que éstos se desenvuelven. En este sentido, ninguno de los dos modelos se propone avanzar hacia la configuración de una matriz analítica capaz de integrar la simplicidad a la complejidad; y considerar la influencia de las condiciones del contexto, aceptando la heterogeneidad social y organizacional como una fuente que posibilita el enriquecimiento práctico y conceptual en el campo de la Administración.

4. Darwinismo organizacional

Bajo la filosofía de gestión del Management se asume que las organizaciones se desenvuelven en un contexto competitivo regido por la lógica del libre mercado, donde las demás empresas son percibidas como enemigos a vencer y las regulaciones estatales como obstáculos burocráticos que le restan grados de libertad a la propia organización, generando una pérdida irrecuperable de eficiencia en el sistema.

Según esta perspectiva, es bajo las condiciones impuestas por un contexto dado como *naturalmente* competitivo que se define la vida o la muerte de las empresas. El supuesto de la ultra competencia en la cultura Management queda reflejado especialmente en sus estrategias de comercialización. Se transcribe a continuación el pasaje de una obra considerada como referente en la materia.

"Cuando se dice que lo que se debe buscar permanentemente es el incremento del valor de la inversión de los accionistas, se está diciendo que si la empresa estuviera en venta todas las noches, todas las decisiones que hemos tomado ese día tienen que apuntar a que la empresa valga más. Esto que parece demasiado teórico o extraño es, ni más ni menos, el criterio con el que operan los mercados de valores, en los que verdaderamente se juega la vida o la muerte de las empresas."(Levy, 2012)

Etkin (1994a) asume una posición crítica sobre este supuesto, argumentando que lo que se intenta aquí es naturalizar cierta concepción de la dinámica organizacional en beneficio de determinados grupos de interés: *"Cuando los predicadores del sistema afirman que sólo los mejores o más aptos*

quedan con vida en el mercado, debemos reparar en que esto es dicho por los sobrevivientes, quienes escriben la historia oficial. En los valores que dominan en la empresa no hay naturalidad, sino presiones políticas y un diseño de la cultura".

Siguiendo la obra analizada, el proceso de planificación para el lanzamiento de un nuevo producto al mercado se describe entendiendo a los competidores como enemigos y al contexto como un campo de batalla; llevando la lógica bélica al análisis de las variables propias de la comercialización.

"Todos los participantes ahora aceptaron que podíamos vencer. Hacía tiempo que no actuaban en una operación relámpago como ésta. Todos eran muy profesionales, muy jóvenes pero con una experiencia tremenda y lo que más disfrutaban era ser parte de una fuerza de rápido despliegue como la que había que poner rápidamente en acción. La sorpresa debía ser un objetivo prioritario para no darle tiempo a la competencia para preparar una contraofensiva. Con sus tremendos recursos, esta alternativa podía llegar a ser fatal. La Operación debía ser imparable." (Levy, 2012)

Este tipo de estrategias genera a su vez impactos hacia el interior de las organizaciones, condicionando las formas de las relaciones sociales que allí se reproducen. Es así que para llevar adelante ciertas tácticas competitivas a través de la lógica del enfrentamiento y la supervivencia, la organización debe persuadir a sus integrantes de que este camino es la única opción para alcanzar el éxito grupal e individual.

Desde la perspectiva ultra competitiva se intenta inculcar la *mística* de los ganadores, con el fin de alcanzar los resultados económicos y financieros esperados. Es desde la propia Misión organizacional que se plantea la necesidad de vencer no sólo los obstáculos del entorno sino también a las demás personas, ya sea que formen parte de la competencia o de la propia organización. Se busca instalar de este modo en sus integrantes el deseo y la voluntad de competir para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa como si fueran propios.

Con respecto a la utilización de la metáfora de la guerra en el contexto del análisis y técnicas organizacionales, sostiene Etkin (1994a) que en el modelo competitivo la imposición y naturalización de este tipo de estrategias es algo

buscado por las organizaciones más fuertes, ya que en ese contexto éstas pueden ejercer su poder sobre el resto y justificar así las prácticas que llevan adelante: *"Para los ideólogos de la competencia salvaje, la lucha no es una posibilidad. Es el modelo que se debe copiar. En el esquema competitivo no hay lugar para pacifistas o solidarios. La escasez de recursos y el interés individual llevan a la lógica de la guerra, legitimada y cotidiana. Un sistema donde no hay lugar para perdedores"*.

5. Maximización de resultados financieros

Desde la perspectiva del Management, los conocimientos y técnicas financieras son entendidos como un conjunto de herramientas de los que se vale la organización –y los administradores– para satisfacer las demandas de un *grupo de interés* específico: los accionistas. Los autores Ross, Westerfield y Jordan (2000) responden al interrogante acerca de cuál debe ser el rol de los administradores financieros del siguiente modo:

"En realidad necesitamos responder una pregunta más fundamental: desde el punto de vista de los accionistas, ¿cuál sería una buena decisión de la administración financiera? La respuesta es obvia: las buenas decisiones incrementan el valor de las acciones, y las decisiones deficientes lo disminuyen."(Ross et. al., 2000)

Siguiendo el mismo precepto, en su obra *"Finanzas corporativas"*, Dumrauf (2003) define el objetivo de la gestión financiera organizacional en función de los intereses de los accionistas o *shareholders*.

"El objetivo de las finanzas es maximizar la riqueza de los accionistas. El ejecutivo financiero debe, en última instancia, ocuparse de asignar eficientemente los recursos y orientar todas sus decisiones para aumentar el valor de la riqueza de los accionistas."(Dumrauf, 2003)

Esta posición supone dejar fuera del proceso de toma de decisiones referente a las finanzas de la organización a diversos grupos sociales involucrados de manera directa e indirecta con las operaciones de la misma. En este sentido,

se deja en un segundo plano el análisis del impacto que estas decisiones pudieran tener sobre un *grupo de interés* más amplio, compuesto por los *stakeholders*: empleadxs, clientes, proveedores, el Estado y el entorno social en que la organización se desenvuelve.

Asimismo, esta visión reduce de manera implícita el campo de las técnicas y herramientas financieras a un tipo particular de organización. Según la legislación argentina sólo en las sociedades anónimas se contempla la figura del *accionista*; y esta forma societaria es la que presentan en su mayoría las grandes empresas de capitales privados. De esta manera, en caso de que lxs profesionales se desempeñaran en otro tipo de organización –públicas, o privadas sin fines de lucro– se verían en la necesidad de adaptar a las demandas, naturaleza y objetivos de éstas los conocimientos y técnicas de administración financiera diseñados para maximizar el retorno de la inversión en las empresas privadas con fines de lucro. Según Julian Birkinshaw (2012) esta visión caracterizada por "*fijar y llevar adelante los objetivos en función de las demandas de los accionistas*" constituye uno de los preceptos fundamentales de la *ideología del Management*.

6. Neutralidad ética

La aparente neutralidad valorativa de las herramientas y conocimientos con que el Management aborda las problemáticas organizacionales busca su soporte en el abordaje científico, ahistórico y apolítico con que éstos son presentados en el ámbito académico y luego implementados en el campo profesional. Al igual que el modelo económico neoliberal (Gómez, 2002), el Management no asume expresamente posiciones ideológicas o marcos éticos específicos.

Sin embargo, este modelo de gestión no opera únicamente como un conjunto de herramientas técnicas, sino que funciona de manera simultánea como un artefacto cultural con aplicación práctica, basado en un conjunto determinado de preceptos epistemológicos y valores éticos que vienen a reproducir los tipos de relaciones sociales promovidos por el modo de acumulación neoliberal; trasladando sus principios, fundamentos, técnicas y propósitos hacia el ámbito de la gestión organizacional.

De este modo, desde una lógica guiada por la racionalidad instrumental y la búsqueda permanente de la maximización de los niveles de rendimiento, productividad y eficiencia, ambos modelos legitiman a la ultra competencia como una praxis inevitable para la supervivencia de individuos y organizaciones en un contexto invariablemente hostil; dejando en un segundo plano la reflexión acerca de las implicancias éticas y las consecuencias sociales que las decisiones y operaciones de la organización pudieran producir sobre las condiciones de vida de sus propios integrantes y el entorno.

Materialización en la carrera de Administración

Habiendo descrito los lineamientos fundamentales del Management, se analiza a continuación el caso de la carrera de Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, con el fin de identificar las formas en que dicho modelo de gestión se ve materializado en los contenidos de la misma. De acuerdo a datos cuantitativos y análisis de campo relevados en investigaciones previas acerca de este caso de estudio (Herrera, 2014) se observa que el Management es aquí legitimado y reproducido en los programas, contenidos y material bibliográfico, como el modelo de gestión predominante mediante el cual se estudian y administran las organizaciones a través del cuerpo de asignaturas obligatorias de la carrera.

La identificación de dicha materialización presenta desafíos interpretativos particulares, ya que los elementos en que se manifiesta entran en tensión en algunos casos con los contenidos expresados en el currículum formal de la carrera. Un concepto que aporta a este análisis es el de *currículo oculto*, definido por Apple (1986) como el “conjunto de normas y valores que son implícita pero eficazmente enseñados en las instituciones educativas y de las que no se acostumbra a hablar en las declaraciones de fines y objetivos de los currículos declarados”.

De esta manera, ciertos abordajes sobre la disciplina y los esquemas de valores que se desprenden de aquellos, no son promovidos por la Universidad de

manera consciente, abierta y deliberada; sino que son fomentados de un modo oculto o subyacente, sin una relación clara con respecto al discurso público de la propia institución. Según François Vallaëys (2008) el currículo oculto se manifiesta a través de las omisiones, ausencias, jerarquizaciones, desconocimientos y contradicciones que presenta el currículo oficial frente a la práctica pedagógica diaria que efectivamente se lleva adelante en las aulas. Se evidencia allí la brecha existente entre el currículo declarado o enunciado, y el currículo efectivamente aprendido.

Así, un examen crítico sobre el plan de estudios y el análisis sobre los enfoques organizacionales y valorativos predominantes en la carrera, puede contribuir a revelar en qué medida los estudiantes reciben una formación equilibrada en sus dimensiones científicas y humanísticas; en el sentido de que éstos cuenten con las herramientas técnicas y la capacidad crítica necesaria que les permita reflexionar y utilizar sus conocimientos en cuestiones generales de orden ético y en el análisis de la toma de decisiones teniendo en cuenta su impacto social.

En relación a *lo declarado*, entonces, los documentos institucionales referentes al plan de estudios y al perfil oficial del futuro graduado exponen que la Carrera de Lic. en Administración tiene como objeto de estudio a las organizaciones en general:

"La carrera de Licenciado en Administración tenderá a formar un graduado con conocimientos, aptitudes y habilidades para, como consultor y directivo, diseñar y evaluar las funciones de planeamiento, conducción y coordinación en todo tipo de organizaciones."

*"Cuando utilizamos el término organizaciones, no sólo nos referimos a las organizaciones de tipo empresarial, sino que este término abarca desde las grandes sociedades de capitales, las pequeñas empresas familiares, las organizaciones sin fines de lucro, hasta el patrimonio personal."*²

² Extractos del Perfil del Licenciado en Administración. Sitio web oficial de la Facultad de Ciencias Económicas, UBA. Consultado en Septiembre de 2016.

De acuerdo a las categorías propuestas por Vallaey, esta indagación se completa al intentar develar el plano de *lo efectivamente aprendido*. Aquí resulta oportuno distinguir dos niveles de análisis en cuanto a las implicancias que el predominio del modelo Management genera en la formación de los futuros profesionales; el primero en relación a la *amplitud del objeto de estudio*, y el segundo referente al *esquema de valores* que se promueve.

El objeto de estudio

De acuerdo al análisis de la bibliografía predominante en la estructura de asignaturas obligatorias y a la percepción que al respecto tienen los propios estudiantes y graduadxs, se observa que, por sobre otros tipos organizacionales, es la gran empresa de capitales privados la que prevalece como principal objeto de estudio en la carrera. Consultadxs al respecto en el trabajo mencionado (Herrera, 2014), sobre una muestra de 102 registros compuesta por estudiantes y graduadxs, el 85% indica que este tipo de organización predomina en su formación (Ver Anexo 4).

Quedan así relegados otros tipos organizacionales de gran relevancia económica y social que forman parte del posible campo laboral del futuro profesional, como las pequeñas y medianas empresas, los establecimientos del Estado, las instituciones sin fines de lucro o de la sociedad civil, las organizaciones de la economía social, las cooperativas, las empresas familiares y los emprendimientos propios.

Como se señaló anteriormente, el hecho de que cada tipo organizacional presente problemáticas específicas y particularidades en las formas de gobierno y criterios de dirección (Haddad, 2009 y Etkin, 1994a), implica dificultades a la hora de trasladar por analogía el uso de ciertos métodos administrativos hacia otro tipo de organizaciones. Si bien algunos de los conocimientos y técnicas de gestión permiten, debido a su amplitud práctica o conceptual, ser aplicados en la administración de formas organizacionales variadas, la preeminencia observada en la mayoría de las asignaturas por parte del modelo de gestión mencionado, hace que la enseñanza de las herramientas técnicas esté orientada de manera

predominante hacia la gran empresa de capitales privados. Esto encierra además criterios valorativos específicos en el modo en que se comprende a las organizaciones y la dinámica social en que éstas se desenvuelven.

Por otra parte, existen en la actualidad ciertas cátedras y cursos específicos de materias obligatorias que proponen abordajes organizacionales amplios, abarcando saberes administrativos que van más allá de los conocimientos y técnicas legitimados por el modelo de gestión predominante; aunque representan un enfoque minoritario en el universo de la oferta académica.

Asimismo, con el fin de ampliar la perspectiva organizacional en la formación del futuro graduado, se han llevado adelante en los últimos años iniciativas para incorporar el abordaje de otros tipos organizacionales a través de materias de carácter optativo, que aunque no son suficientes para estudiar en profundidad las particularidades de gestión de cada uno de ellos, le proporcionan a lxs estudiantes una alternativa con respecto al modelo Management. El Anexo 3 incluye un listado de dichas materias, en algunas de las cuales se abordan las problemáticas específicas de gestión de tipos organizacionales distintos al que prevalece en el currículum obligatorio, como instituciones públicas, PYMEs, y organizaciones del tercer sector y de la economía social.

Pese a los avances en este sentido, lxs estudiantes disponen de sólo dos asignaturas opcionales dentro de las diecinueve que componen el Ciclo Profesional para interiorizarse en las particularidades de gestión de formas organizacionales distintas a las de la gran empresa de capitales privados.

De esta manera, la formación que lxs futurxs egresadxs pueden recibir en el manejo de las técnicas de gestión que les permitan asesorar o administrar una determinada organización de manera eficaz y sostenible, queda limitada a una forma organizacional específica.

Los valores subyacentes

El currículum oculto de cada unidad educativa está conformado también por el conjunto de valores, principios y supuestos transmitidos y reproducidos de

manera subyacente en la dinámica de la práctica académica. De acuerdo a Vallaeys (2008), se trata del *"ethos general subyacente de la institución académica, los aspectos de la vida cotidiana, tanto administrativa y organizacional como pedagógica, que no están abiertamente formulados y explicitados, pero existen y tienen efectos actitudinales y valorativos que condicionan el proceso de aprendizaje de los estudiantes"*.

Como se ha señalado en el análisis de sus preceptos epistemológicos, el Management no solo supone el acotamiento hacia el tipo organizacional para el cual fue diseñado, sino también el predominio de un terminado conjunto de presunciones, principios, y valores que constituyen el núcleo ético en que se apoya su filosofía de gestión.

De este modo, el Management como modelo de gestión predominante en la enseñanza contribuye a configurar la preeminencia de un conjunto determinado de valores, a través de los cuales se estudia a las organizaciones. Estos principios y valores se materializan a través de diferentes elementos del currículo de la Carrera, logrando legitimidad por medio de los programas de las asignaturas y la bibliografía obligatoria; al tiempo que son reproducidos de manera consciente o inconsciente mediante la práctica pedagógica diaria.

De acuerdo a los resultados de la encuesta antes mencionada (Ver Anexo 5) lxs estudiantes y graduadxs manifiestan que en su formación académica observan un predominio de los principios de competencia, rentabilidad, eficiencia y racionalidad (85%) por sobre los de justicia, equidad, solidaridad y cooperación (15%). Esta preeminencia del primer conjunto de valores sobre el segundo se encuentra en consonancia con los preceptos rectores que subyacen al Management como modelo de gestión.

El asunto en discusión radica en que aquellas visiones ideológicas y organizacionales que ubican a estos principios como fines fundamentales, dejan en un segundo plano las consideraciones éticas sobre las consecuencias sociales de los objetivos que se pretenden alcanzar, mediante la exaltación de dichos preceptos como guías que rigen de manera absoluta o principal el comportamiento de los individuos y las prácticas organizacionales

Por otra parte, se observa que en los últimos años se ha introducido desde diferentes áreas de la Facultad, a la consideración ética y social de las operaciones organizacionales como aspectos inherentes a la Administración. Esta perspectiva instituyente es promovida por medio de cátedras y cursos específicos dentro del esquema obligatorio, materias optativas, y alternativas de tipo extracurricular; y por estar encuadrada mayormente por fuera de la estructura de asignaturas obligatorias, representa un menor peso relativo que el modelo predominante.

Implicancias en el ejercicio de la profesión

El predominio del Management como modelo de gestión en el estudio de la Administración genera implicancias profesionales diversas, que limitan el campo de acción y alcance de la disciplina desde dos dimensiones fundamentales: acotando el objeto de estudio a un tipo organizacional específico, y limitando el abordaje de las problemáticas organizacionales a través de la lógica, supuestos básicos, y valores asociados a su filosofía de gestión.

El abordaje diferencial que se da a los distintos objetos de estudio, genera desacoples con respecto a las organizaciones en que se desempeñan laboralmente lxs estudiantes y egresadxs. De este modo, para llevar adelante la práctica administrativa en organizaciones cuya estructura, propósitos y naturaleza sean diferentes a las de la gran empresa, el futuro profesional deberá aplicar de manera análoga estas técnicas y conocimientos, que fueron diseñados para ser implementados en un tipo específico de organización.

Este desfasaje tiene implicancias sobre la eficacia con que lxs Licenciadxs en Administración podrán conducir o asesorar instituciones del Estado, pequeñas empresas, cooperativas o entidades del tercer sector, hacia el cumplimiento de sus objetivos aplicando análisis organizacionales y herramientas de gestión diseñadas bajo la lógica de la ultra competencia, propias del modelo Management.

Etkin (1994a) señala acerca de las formas de gestión sobre tipos organizacionales diversos que *"es necesario crear saberes específicos para la empresa social. Se necesitan modelos propios para la gerencia pública, la gerencia social y la gerencia de instituciones sin fines de lucro. No es sólo el cambio de propósitos, sino también de los valores en las formas de gobierno y criterios de dirección"*.

En este sentido, las pequeñas y medianas empresas, así como las organizaciones estatales, merecen un abordaje particular en la carrera, por ocupar un rol fundamental en la economía nacional, las primeras, y por demandar profesionales capacitados para conducir el espacio de lo público, las segundas. Con respecto a las organizaciones públicas y del tercer sector, debería ser una de las responsabilidades de la Universidad Pública asegurar la formación de sus futurxs graduadxs para desempeñarse en instituciones que también tienen como elemento principal y constitutivo de su Misión la promoción del bienestar general.

Alternativas y propuestas

Como se ha mencionado, durante los últimos años se han llevado adelante desde diferentes áreas de la Facultad intentos por introducir en el debate académico a la consideración ética y social de las operaciones organizacionales como aspectos inherentes a la Administración, por medio de materias específicas, programas de extensión, proyectos de investigación, conferencias y congresos.

La incorporación de asignaturas de carácter optativo que hacen especial énfasis en la importancia de una gestión socialmente responsable en todo tipo de organizaciones, o la existencia de programas especiales de tipo extracurricular como el *Programa Amartya Sen*, que tiene como objetivo formar a estudiantes y graduadxs en la incorporación de valores éticos dentro de la gestión organizacional y la enseñanza académica, son algunos ejemplos.

Docentes e investigadorxs referentes en la temática, señalan sin embargo que la incorporación de dichas cuestiones como pequeños apartados o compartimentos dentro de la currícula existente, dista aún de representar una

superación del enfoque actual. Se señala que es precisa la inclusión de estas consideraciones de manera transversal, esto es:

- Incorporando la seria consideración del impacto social que tienen las decisiones, en todas las asignaturas.
- Reconociendo que el Management es *sólo uno* de los posibles modelos de gestión, asumiendo a la vez que las diversas corrientes o posicionamientos teóricos no representan un único saber válido; y estructurando la malla curricular y los contenidos en función de ello.
- Equilibrando el tratamiento de los diferentes tipos organizacionales a lo largo de la Carrera.
- Promoviendo el trabajo interdisciplinario y la articulación de los mencionados elementos en actividades que hagan dialogar la docencia, la investigación y la extensión.

En resumen, se propone la búsqueda de mayor diversidad en el saber administrativo, donde el Management conviva con otros modelos de gestión, los que a su vez es preciso desarrollar y profundizar, creando nueva teoría mediante el fomento de la investigación académica y la producción de contenidos alternativos. Desde la perspectiva mencionada, esto habilitaría acciones de coproducción del conocimiento, en las que el saber sea socialmente validado.

Es oportuno remitirse a aquellos referentes que ya han iniciado este camino, de crítica y propuesta, desde la teoría, la gestión, o la divulgación científica. Héctor Larocca lleva un largo recorrido aportando su mirada sobre la responsabilidad social en un sentido amplio, abarcando a todas las organizaciones y no sólo a las empresas. Desarrolla el concepto de "capital social" hasta convertirlo en un elemento fundamental de un modelo de gestión convergente donde la responsabilidad impregne a todas las áreas funcionales.

Aparecen entonces modelos de gestión alternativos, como el "modelo integrador" desarrollado ampliamente por Jorge Etkin en gran parte de su bibliografía, o la "gerencia social" promovida por Bernardo Kliksberg. Los tres promueven una visión organizacional amplia y compleja; teniendo en cuenta las particularidades económicas, políticas, sociales y culturales del contexto

latinoamericano. Sus críticas se centran en el modelo de gestión ultra competitivo, llegando a establecer que una sociedad desigual es una de sus directas consecuencias, mas no dirigen su señalamiento hacia las causas estructurales de dicha desigualdad.

El desarrollo local de teoría administrativa que abone a nuevas formas de organización de la economía y la propiedad aún está pendiente.

Son las próximas generaciones de estudiantes y graduadxs, docentes, investigadorxs y extensionistas, quienes deben continuar ese camino y seguir promoviendo una mirada alternativa, lo que se vuelve aún más valioso en un contexto de regreso a viejas ideas neoliberales. Se hace necesaria en este sentido la creación de espacios de participación donde los diferentes actores lleven adelante un proceso de debate acerca de la configuración y enfoques de los elementos que componen el currículo formal e implícito de la Carrera. Lo explica en este sentido Miquel Martínez (2002):

"Proponemos crear un conglomerado de condiciones que permitan al estudiante universitario apreciar como ideales un conjunto de valores, denunciar la presencia de un cúmulo de contravalores y, sobre todo, construir su propia matriz de valores que le permita no sólo razonar y pensar sobre ellos, sino elaborar criterios personales guiados por principios de justicia y equidad, así como actuar coherentemente como profesional y como ciudadano. Pero también defendemos la autonomía y la libertad de la persona que se desarrolla, de forma que no se trata tanto de aprender una serie de valores y de patrones de pensamiento éticos externos, sino más bien de aprehenderlos, de hacerlos suyos y de incorporarlos a su repertorio cognitivo de una forma significativa".

De esta manera, al mismo tiempo que se promueven relaciones más horizontales en el proceso de enseñanza-aprendizaje, se estará entendiendo a la educación superior no sólo como un mecanismo instrumental, sino como un proceso integral que tiene como fin la formación de profesionales idóneos y de ciudadanxs comprometidxs activamente en el desarrollo de una sociedad más justa y equitativa.

Los valores morales deben ser recuperados para la toma de decisiones cotidiana, son los únicos que pueden garantizar la América Latina soñada. La educación en general y la Universidad en particular deben jugar un papel esencial en este proceso a través de todos sus integrantes. La urgencia es máxima.

Bibliografía

- Apple, M. (1986). *Ideología y currículo*. Madrid: Akal.
- Badano, M. R.; Basso, R.; Benedetti, M. G.; Angelino, A.; Verbauwede, V.; Ríos, J.; Serra, F.; Alcaino, G. (2005) Universidad Pública y Reforma Neoliberal: Configuración de nuevas subjetividades. Documento presentado en *7mo Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. Buenos Aires.
- Birkinshaw, J. (2001). *Management ideology: The last bastion of American hegemony*. London Business School. University of London.
- Bourdieu, P. (2008). *Homo academicus*. Siglo XXI.
- Caulkin, S. (2003). The scary world of Mr Mintzberg. *The Guardian*.
- De Gaulejac, V. (2008). *El costo de la excelencia*. Conferencia presentada en Buenos Aires, Argentina. 28 de octubre de 2008.
- Doval, I. (2009). *La ética en la toma de decisiones*. Tesis de doctorado. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.
- Dumrauf, G. (2003). *Finanzas corporativas*. Grupo Guía.
- Etkin, J. (1994). *Capital social y valores en la organización sustentable*. Granica.
- Etkin, J. (1994a). *La empresa competitiva*. McGraw-Hill.
- Etkin, J. (1994b). *Mitos y realidades de la empresa competitiva*. En *Oikos. Revista de posgrado, investigación y doctorado*. Año II, N° 5. Septiembre de 1994.
- Etkin, J. (1994c). *La doble moral de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Gagliano, R. (1999). La última reforma educativa en la Argentina: Una visión desaliñ(ene)ada e iconoclasta al entrar el siglo XXI. En *Cuadernos de Pedagogía*. Centro de Estudios en Pedagogía Crítica. Rosario. Año III, N° 6.
- Gómez, R. (2002). El mito de la neutralidad valorativa en la economía neoliberal. UCES.
- Haddad, V. (2009) Acerca del concepto de Responsabilidad Social. En Stolar, Ezequiel y Stolar, Daniel (comp.): *Responsabilidad social empresaria*. Buenos Aires: Valletta Ediciones.
- Herrera, P (2014) Valores subyacentes en la educación superior: un análisis sobre la carrera de Lic. en Administración. UBA.
- Jury, C. (2012). A Definition Of Managerialism. *Revista I´m not a number*. Londres.
- Kliksberg, B. (2014). Una lectura diferente de la economía. *Página/12*. Buenos Aires.
- Larocca, H. (2016). ¿Dónde vas Responsabilidad Social? *Revista Tercer Sector*.

MANAGEMENT COMO MODELO DE GESTIÓN: LA ÉTICA NEOLIBERAL EN EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN

- Koontz, H. y Weihrich, H. (2001). *Administración: una perspectiva global*. McGraw-Hill.
- Levy, A. (2012). *Mayonesa, la esencia del marketing*. E-book.
- Martínez Martín, M.; Buxarrais Estrada, M. R. y Bara, F. (2002). La Universidad como espacio de aprendizaje ético. En *Revista Iberoamericana de Educación*. Organización de Estados Iberoamericanos. Pág. 6.
- Morin, E. (2000). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Pavesi, P. (2003). *La Decisión*. Departamento de Publicaciones CECE. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Ross, S.; Westerfield, R. y Jordan, B. (2000). *Fundamentos de finanzas corporativas*. McGraw-Hill.
- Vallaes, F. (2008) *¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria?* Pontificia Universidad Católica del Perú.

Anexo

1. Ejemplos de recorte del objeto de estudio en la bibliografía de la carrera de Administración (FCE-UBA)

- Koontz, Harold. Administración: una perspectiva global.

Las compañías más admirables.

*"La revista Fortune pidió a más de 13.000 ejecutivos calificar a compañías industriales y de servicios. Las siguientes ocuparon el primer lugar en su respectiva industria: Boeing, Southwest Airlines, Chrysler, United Parcel, Coca Cola, Walmart y Procter & Gamble."*³

- Bohlander, George. Administración de recursos humanos.

Capacitación y desarrollo. Caso 1: Texas Instruments.

*"Texas Instruments, el gigante de los semiconductores, recurrió a BTS USA, un proveedor mundial de simulaciones basadas en computadoras para el aprendizaje. El proveedor, con oficinas en San Francisco, desarrolló un curso de lealtad al cliente dirigido a los 300 ejecutivos de alto nivel del área de tecnología."*⁴

- O'Brien, James. Sistemas de Información Gerencial.

Caso Práctico. Tatlormade Golf y Hon Industries: el valor de negocio de la administración de la cadena de suministro.

*"Hon Industries, con sede en Iowa, implementó con éxito un sistema informático más flexible y veloz. Cuenta Malcolm Fields, su director de Información, que el proyecto tuvo un costo de 2 millones de dólares y fue desarrollado por el departamento de informática de la compañía, que es de casi 100 empleados."*⁵

- Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional.

Caso Delphi Automotive: mejoramiento de la calidad y la productividad.

*"Peter Wood es administrador en un negocio muy competitivo. Es gerente de sistemas de manufactura en la planta de Oak Creek, Winsconsin, de Delphi Automotive Systems. La planta hace convertidores para más de 40 fabricantes de automóviles."*⁶

- Krajewski, Lee. Administración de operaciones.

Administración de inventarios en Walmart.

³ Koontz, H. Administración: una perspectiva global. Mc Graw Hill. 2001. Pág. 11.

⁴ Bohlander, G. Administración de recursos humanos. Thomsom. Ed 14. 2008. Pág. 339.

⁵ O'Brien, J. Sistemas de Información Gerencial. McGraw-Hill. Ed 7. 2006. Pág. 268.

⁶ Robbins, S. Comportamiento organizacional. Pearson. Ed 10. 2004. Pág. 16.

*"Asegurar que los anaqueles estén abastecidos con decenas de miles de productos no es nada fácil para los gerentes de inventario de WalMart, que tiene 1.276 tiendas y 1.838 supercentros en Estados Unidos, así como 1.671 tiendas más en otros 9 países."*⁷

- Kotler, Philip. Marketing. Versión para Latinoamérica.

Cómo entender el mercado y a los consumidores. El caso de UPS.

*"Tan solo en Estados Unidos, UPS cuenta con 360.000 empleados, 88.000 vehículos, 600 unidades de flota aérea y más de 750 almacenes en 120 países."*⁸

- Horngren, Charles. Contabilidad de costos: un enfoque gerencial.

Boeing va justo a tiempo.

*"Los ambiciosos objetivos de Boeing son reducir el tiempo de anticipación de fabricación de todos sus modelos. Por ejemplo piensa reducir el tiempo de anticipación de 13 a 6 meses en su modelo 737 y reducir costos del 25% al 50%."*⁹

- Donnelly, James. Fundamentos de Dirección y Administración de empresas.

Caso 9.1: El control de calidad del servicio al cliente en American Express.

*"La decisión para controlar la calidad del servicio al cliente en American Express reflejaba la importancia del concepto, pero la iniciativa tenía que ser llevada a cabo por un gerente clave. Ruth Finley, vicepresidenta regional de la división de tarjetas, fue el principal móvil detrás de ese intento."*¹⁰

- Hill, Charles. Administración estratégica.

Misión y Metas. Caso inicial: Allegis Corporation.

*"Bajo el liderazgo de Dick Ferris, United Airlines compró The Hertz Corp. a RCA en 1985 por US\$ 587 millones. Al mismo tiempo cambió oficialmente su nombre por Allegis Corporation en un simbólico intento de hacer énfasis en el renacimiento de la compañía como una operación integrada de viajes."*¹¹

- Ross, Stephen. Fundamentos de finanzas corporativas.

Toma de decisiones en la inversión de capitales: General Motors.

"A principios de 1998 General Motors anunció sus planes de lanzar el modelo Cadillac Escalade, su primera camioneta bajo tan prestigiada marca y su primer vehículo de lujo con aditamentos deportivos. La decisión fue una reacción ante el éxito de los nuevos y

⁷ Krajewski, L. Administración de operaciones. Pearson. Ed 8. 2008. Pág. 461.

⁸ Kotler, P. Marketing. Version para Latinoamérica. Ed Pearson. Ed 11. 2007. Pág. 174.

⁹ Horngren, C. Contabilidad de costos: un enfoque gerencial. Prentice Hall. 1999. Pág. 849.

¹⁰ Donnelly, J. Fundamentos de Dirección y Administración de empresas. Irwin. 1995. Pág. 278.

¹¹ Hill, C. Administración estratégica. McGraw-Hill. 1999. Pág. 34.

lujosos modelos deportivos como el Lincoln Navigator de Ford y la clase M de Mercedes Benz."¹²

2. Ejemplos de descontextualización en la bibliografía de la carrera de Administración (FCE-UBA)

- Robbins, Stephen (2004). Comportamiento organizacional.

Respuesta a la escasez de mano de obra.

*"La escasez de trabajadores en Estados Unidos es una función de dos factores: los índices de natalidad y las tasas de participación laboral. De finales de la década de 1960 a finales de la de 1980, los patrones estadounidenses se beneficiaron del gran número de baby boomers que se incorporaron a la fuerza laboral."*¹³

- Stoner, James (1999). Administración.

Los límites del ámbito de influencia pública y privada se entremezclan.

*"En tiempos del presidente Reagan, una importante reforma a la ley fiscal produjo una enorme inyección de capital empresarial a la economía. El gobierno de prefirió a las empresas estadounidenses sobre la competencia internacional para los contratos de defensa. Por ejemplo, una cotización extranjera muy baja, para instalar un cable óptico entre New York y Washington, fue rechazada para elegir la cotización de AT&T, con el argumento de que el cable tenía implicaciones para la seguridad nacional."*¹⁴

- Krajewski, Lee (2008). Administración de operaciones.

Localización de múltiples instalaciones.

*"Witherspoon Automotive opera con dos instalaciones en la región sureste de EEUU: Spartanburg, Carolina del Sur y Orlando, Florida. Atiende a un total de 362 clientes en Georgia y partes de Alabama, Tennessee y Virginia."*¹⁵

- Bohlander, George (2008). Administración de recursos humanos.

La dinámica de las relaciones laborales.

"Debido a la alta incidencia de huelgas después de la segunda guerra mundial, la Ley Taft-Hartley creó el Servicio Federal de Mediación y Conciliación (FMCS, por sus siglas en inglés) para ayudar a resolver las disputas por negociación. Según Ron Chollota,

¹² Ross, S. Fundamentos de finanzas corporativas. McGraw-Hill. 2000. Pág. 304.

¹³ Robbins, S. Comportamiento organizacional. Pearson. Ed 10. 2004. Pág. 17.

¹⁴ Stoner, J. Administración. Pearson. 1999. Pág. 144.

¹⁵ Krajewski, L. Administración de operaciones. Pearson. Ed 8. 2008. Pág. 437.

comisionado de este servicio federal en Phoenix, Arizona, la agencia interviene como mediador en entre 6000 y 7000 disputas cada año."¹⁶

- Hill, Charles (1999). Administración estratégica.

Ito-Yokado Company, Ltd. adquiere 7-Eleven.

*"... El éxito de Ito-Yokado y de los demás súper almacenes generó represalias por parte de un poderoso competidor: los propietarios de almacenes familiares. La acción emprendida por los pequeños minoristas generó la Ley Large Store Restriction Act de 1974. Se estableció entonces el Commerce Coordination Committee en cada área para determinar políticas en relación con grandes establecimientos y sus horas de funcionamiento."*¹⁷

- O'Brien, James (2006). Sistemas de Información Gerencial.

El Estado de Maryland: al servicio de sus ciudadanos de forma inalámbrica.

*"Vientos helados de golpe a Chesapeake Bay congelaban a miles de espectadores a lo largo de las tres millas de la ruta del desfile de Anápolis, Maryland, momentos de después del juramento como gobernador Robert Ehrlich. La Maryland's Emergency Management Agency utilizó el desfile para probar el sistema de emergencias basado en la NASA."*¹⁸

- Kotler, Philip (2007). Marketing. Versión para Latinoamérica.

Política pública y fijación de precios.

*"Las normas más importantes que afectan a la fijación de precios son las leyes de Sherman, Clayton y Robinson. Cuando el departamento de justicia de Estados Unidos descubrió que Archer Midland Company y tres de sus competidores se habían reunido de manera ilegal para fijar precios, las cuatro compañías pagaron más de \$100 millones para que se eliminaran los cargos."*¹⁹

3. Listado de materias optativas que amplían el tipo organizacional como objeto de estudio. (FCE-UBA)

Fuente: Cuadernillo de inscripción. 2do Cuatrimestre 2016.

- Gestión de Políticas Públicas.
- Administración Pública.
- Emprendedor XXI.
- Seminario Gestión Pequeña y Mediana Empresa.
- Economía Social y Cooperativas.
- Gerencia Social para el Desarrollo.
- Gestión del Capital Social y los Valores Éticos.

¹⁶ Bohlander, G. Administración de recursos humanos. Thomsom. Ed 14. 2008. Pág. 598.

¹⁷ Hill, C. Administración estratégica. McGraw-Hill. 1999. Pág. 495.

¹⁸ O'Brien, J. Sistemas de Información Gerencial. McGraw-Hill. Ed 7. 2006. Pág. 186.

¹⁹ Kotler, P. Marketing. Versión para Latinoamérica. Ed Pearson. Ed 11. 2007. Pág. 350.

- Prácticas para la Inclusión Social.

4. Encuesta sobre qué tipo de organización consideran lxs estudiantes que prevalece como principal objeto de estudio en la carrera de Administración (FCE-UBA)

Fuente: Herrera, Pablo: "Valores subyacentes en la educación superior: un análisis sobre la carrera de Lic. en Administración. UBA". 2014.

Pequeñas y medianas empresas	2	2%
Grandes empresas	41	40%
Empresas multinacionales	45	44%
Instituciones del Estado	1	1%
Organizaciones sin fines de lucro	0	0%
Cooperativas	0	0%
Empresas familiares	1	1%
Emprendimientos propios	2	2%
Consultoras	1	1%
Todas las anteriores son abordadas por igual	9	9%

5. Encuesta sobre qué valores consideran lxs estudiantes de Administración que prevalecen en su formación (FCE-UBA)

Fuente: Herrera, Pablo: "Valores subyacentes en la educación superior: un análisis sobre la carrera de Lic. en Administración. UBA". 2014.

