



## ARTÍCULO CIENTÍFICO

DEL PARADIGMA EFICIENTISTA AL COMPETITIVO. NACIMIENTO DEL  
MANAGEMENT ESTRATÉGICO

FROM EFFICIENCY PARADIGM TO COMPETITIVE. PARADIGM BIRTH OF  
STRATEGIC MANAGEMENT

**FERNANDO FRANCISCO MAS** | <https://orcid.org/0000-0003-3631-5090> | [fmas@mendoza-conicet.gob.ar](mailto:fmas@mendoza-conicet.gob.ar) | Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas, Universidad del Aconcagua, Argentina. INCIHUSA, CONICET CCT Mendoza, Argentina.

### Resumen / Abstract

Este artículo presenta un esquema genealógico del proceso de racionalización del management desde el periodo fordista hasta el ascenso del postfordismo. Así, asumiendo una perspectiva sociológica e histórica, se remonta primero a los aportes del management científico y de corte eficientista de principios del siglo XX. Luego, el texto analiza la emergencia de la corriente estratégica managerial en los EE. UU. y de dos movimientos: la estrategia corporativa y la de negocios. En la estrategia corporativa, de los años 50 y 60, interesa reflexionar sobre los trabajos de autores pioneros como Peter Drucker. En la estrategia de negocios, de fines de los 60 y principios de los 70, se trae a colación los aportes empíricos de las consultoras de negocios, particularmente la curva de experiencia. Esto último para señalar, en los orígenes del management estratégico, la emergencia de un nuevo paradigma que hace de la competitividad, no de la eficiencia, su principio de ordenamiento reflexivo.

**Palabras clave:** genealogía; racionalización; sociología del management.

This article presents a genealogical outline of the process of management rationalisation from the Fordism period to the rise of post-Fordism. Thus, assuming a sociological and historical perspective, it first goes back to the contributions of scientific and efficiency management of the early 20th century. The text then analyses, not only the emergence of the managerial strategy movement in the USA but also and two more strategies: corporate and business strategies. In corporate strategy, from the 1950s and 1960s, it is interesting to reflect on the work of pioneering authors such as Peter Drucker. In business strategy, from the late 1960s and early 1970s, the empirical contributions of business consultants are brought up, particularly the experience curve. The latter to point out, in the origins of strategic management, the emergence of a new paradigm that makes competitiveness, not efficiency, its principle of reflexive ordering.

**Key Words:** genealogy; rationalisation; sociology of management.



## Introducción

La emergencia del paradigma competitivo en el terreno de la empresa y de las prácticas –discursivas y no discursivas– referidas a su administración data de mediados del siglo pasado en los EE. UU. Cabe preguntarse, desde un punto de vista sociológico, ¿en qué contribuciones teóricas-prácticas de la historia del *management* de empresas puede evidenciarse la complejización/racionalización del paradigma competitivo?

Podría decirse, rápidamente y de manera obvia, que esto es observable en los aportes de la estrategia de negocios competitiva –*competitive business strategy*– que se consolidaron en los ochenta con, como es bien sabido, los trabajos del norteamericano Michael Porter. Sin embargo, es preciso remontarse años atrás y estudiar las bases *manageriales*, en sus modos de decir y de hacer, y las condiciones de posibilidad para que efectivamente tenga lugar el acontecimiento de la *business strategy* porteriana. Así, podría decirse que estas bases tuvieron lugar al interior de una corriente más amplia del *management* estratégico –*strategic management*– y que desde los años cincuenta ya cobraba relevancia en los EE. UU.

Este artículo, valiéndose del método genealógico, pretender ir al pasado para desenterrar las prácticas que han constituido nuestro presente, para pensar los paradigmas, las racionalidades, que en la actualidad se encuentran naturalizados y que orientan nuestra propia conducta. Con esta premisa, la investigación se concentra en estudiar sólo dos corrientes de la historia del *management*, la científica y la estratégica, y toma como material de estudio algunos de sus aportes más relevantes con el fin de esquematizar una serie cronológica, con sus quiebres y desplazamientos, en el proceso histórico de racionalización del *management*. Aquí se estudian sólo algunos aportes de la corriente científicista y estrategia del *management* no porque se desconozca la existencia de otras escuelas de pensamiento administrativo, sino porque se considera que en ellas aparece con claridad el principio ordenador del *management* científico fordista, la eficiencia, y el del *management* estratégico postfordista, la competitividad.

El *management* estratégico es una de las disciplinas del *management* contemporáneo en sí mismo, junto a otras como las finanzas, los recursos humanos, el marketing, etc. Sin embargo, a estas otras doctrinas hoy las circunda y las redefine en su totalidad en calidad de paradigma. Así, por ejemplo, se pueden gestionar estratégicamente funciones relativas al personal (reclutamiento, esquemas de reemplazo, capacitaciones, etc.) o bien al marketing (diseño de marca, posicionamiento en el mercado, desarrollo de los canales de distribución, etc.) y así con el resto de los espacios disciplinares. El artículo se centra en el “nacimiento” de este campo –el *management* estratégico– para obtener el desenlace del esquema genealógico aquí propuesto.

Ahora bien, para argumentar con claridad respecto a por qué la faceta estratégica del *management* envuelve a otras disciplinas de gestión que ya existían previamente, es necesario establecer primero algunas consideraciones sobre qué es/qué fue el “management” y cuáles son/fueron sus objetivos y principios. Así, esta investigación se iniciará tratando de comprender en un sentido amplio el objetivo general de eficiencia que se fijó en la formación primera del campo del *management* de empresas, para luego avanzar en el desenvolvimiento sociohistórico de la corriente estratégica *managerial*, en sus aportes tanto teóricos como empíricos y, de esta manera, explicar la emergencia del paradigma actual y hegemónico de los negocios: aquel que es competitivo.

El trabajo, antes de avanzar en las conclusiones, se estructura en cuatro apartados: “Del *management* científico al ‘gobierno’ del *management* estratégico”, “Estrategia Corporativa y Estrategia de Negocios”, “El *boom* *managerial* y la difusión de la estrategia de negocios” y “La curva de aprendizaje y el desplazamiento hacia la competitividad”.

## Del management científico al “gobierno” del management estratégico

El filósofo francés Thibault Le Texier (2016) hace una genealogía del concepto “management” desde el siglo XVIII hasta nuestros días y señala cómo, desde 1830, los mecánicos ferroviarios norteamericanos e ingleses trasladaron la expresión al espacio de trabajo, expresión que antes era usada en el ámbito doméstico: remitía a la administración de la granja y a los “cuidados” del niño, del enfermo, etc. Los trabajadores ferroviarios llevaron la palabra *management* al universo empresarial para referir al control y a la *eficiencia*, principio que prima en el paradigma del *management* científico (o taylorista) de la primera mitad del siglo XX, y que

condensa la obra *Principios de la Administración Científica* del año 1911 del ingeniero norteamericano Frederick Taylor (Taylor, 1987/1911).

A su vez, a los fines de esta investigación, resulta útil traer a colación a otro francés, pero del campo del *management*, Henry Fayol, quien fijó de manera clara y contundente –a principios del siglo pasado– “las actividades de administración” (aporte con vigencia hasta nuestros días). Como se sabe, Fayol fue uno de los máximos exponentes, junto con el estadounidense Frederick Taylor, del enfoque clásico y “eficientista” del *management* que prevaleció durante el periodo del capitalismo de corte fordista. Así, el autor definió a la administración, también conocido en español como el “proceso administrativo”, de la siguiente manera:

He adoptado pues, la siguiente definición: administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Prever [planificar] es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción. Organizar es constituir el doble organismo, material y social, de la empresa. Mandar es dirigir el personal. Coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos. Controlar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas. (Fayol, 1987/1916, p. 10)

A diferencia de Taylor, Fayol –en el original en francés del boletín del año 1916 “Administración Industrial y General”– no usa el término *management*. Si bien con el tiempo la jerga en inglés será la que se termine imponiendo a lo largo del mundo de los negocios, el vocablo y el anglicismo “management” aún no se había universalizado (Le Texier, 2016).

Fayol habla simplemente de “administrar” (*administrer*) para referir a estas tareas administrativas (*fonction administrative*) que acaban de citarse: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Sin embargo, el autor agrega que existen otras cinco funciones “esenciales” que complementan a la de administración: las comerciales, las financieras, las técnicas, las contables y las de seguridad. Y advierte: administrar no debe confundirse con “gobernar” (*gouverner*), ya que esto consiste en asegurar el funcionamiento de las seis funciones esenciales:

Gobernar es conducir a la empresa hacia el fin propuesto, tratando de obtener *el mayor provecho de todos los recursos de que ella dispone* [cursivas añadidas]; es asegurar la marcha de las 6 funciones esenciales [: de administración, comerciales, financieras, técnicas, contables y de seguridad]. La administración no es sino una de las seis funciones cuya marcha debe asegurar el *gobierno*. (Fayol, 1987/1916, p. 10).

Fayol, al igual que Taylor, rescata el principio de eficiencia al destacar que el fin de la empresa es obtener el mayor provecho de los recursos que dispone. Al mismo tiempo, es curioso cómo Fayol usa la expresión “gobernar” para referir a la “conducción”, al igual que, en cierta medida, lo hace el filósofo Michel Foucault (2007/1979) en su famoso curso *Nacimiento de la Biopolítica* –NBP– en el *Collège de France* de fines de la década del setenta. Ahí, Foucault definirá la racionalización histórica de un nuevo tipo de ejercicio del poder: el “gobierno”, aquel que sugiere “conducir la conducta” de las personas, característico de las sociedades occidentales desde el siglo XVIII a la actualidad (Foucault, 2007/1979).

Así, resulta “curioso” porque pareciera que dicha pista de Fayol hiciera que el análisis del *management* desde el punto de vista de los actuales estudios sociológicos sobre gubernamentalización, genealogías y procesos históricos de racionalización cobrase aún más sentido dada la coincidencia de los términos empleados. Con esto se hace referencia a estudios sociológicos que hacen abordajes como en el artículo aquí desplegado, de ciertos aportes de la sociología del *management* en la Argentina (López Ruiz, 2013; Zangaro, 2010), del ya citado Le Texier (2016) y, también, de gran parte de los trabajos que constituyen la corriente británica llamada *Critical Management Studies* –CMS– (Alvesson y Willmott, 1992, 1996; Alvesson, 2011; Knights y Morgan, 1991; Levy et al., 2013).

Ahora bien, al comienzo de la obra de Fayol (1987/1916) que aquí se trae a colación, el mismo autor se propone colaborar en la formación de una doctrina de la “administración”, pero en ningún momento hace alusión a una doctrina del “gobierno de la empresa”. Sin embargo, es factible reinterpretar esta cuestión de gobernar y referir a lo que hoy comúnmente se entiende por disciplina del *management* en su conjunto.

Es decir, se puede decir que el *management* es “gobernar la empresa” (y a los sujetos que intervienen

en ella) a través de la posibilidad de administrar (planificar, coordinar, dirigir, organizar y controlar) a las diferentes funciones empresariales de finanzas, marketing, contabilidad, etc., con el objetivo de ser *eficiente* y maximizar el rendimiento empresarial, al menos para esa época donde aún predominaba un paradigma eficientista y no del todo competitivo/estratégico, tal como se tratará de señalar en esta investigación con un esquema genealógico. Con lo aquí presentado, sobre el gobierno de la empresa de Fayol, cabe retomar la pregunta ¿cómo podemos pensar al *management* estratégico?

Las funciones o actividades empresariales reconocidas a principios de siglo XX por el autor francés –algunas antes, otras después– con el tiempo fueron creciendo en sus construcciones teóricas y prácticas al punto tal de constituirse como doctrinas-científicas, subdisciplinas *manageriales*, en sí mismas. Así, con lo dicho sobre el gobierno empresarial, se puede comprender con más claridad la idea expuesta en la Introducción: la dimensión estratégica del *management* como campo de saber es susceptible de envolver y aplicarse a las diferentes disciplinas de este universo. Es decir, el *management* estratégico afectó y racionalizó también a los recursos humanos, al marketing, a las finanzas, etc. (Levy et al., 2013).

Ahora bien, unos cuantos años después de Taylor y Fayol es que efectivamente se ve emerger al *management* estratégico como acontecimiento (en el sentido de algo que irrumpe en la historia económica, política y social). Esta emergencia debe ser situada durante el período de postguerra y de desenvolvimiento del postfordismo, particularmente entre los años cincuenta/sesenta, y cuya área de cultivo fueron los EE. UU. (Knights y Morgan, 1991).

## Estrategia corporativa y estrategia de negocios

La noción de “estrategia”, en términos generales, se caracteriza por gozar de un perfil planificador/programador que implica la fijación de fines y la instrumentación de los medios –la movilización de los recursos necesarios– para alcanzar a los primeros. Desde el lado de la empiria y la teoría del *management*, fue menester darle cuerpo a dicha definición, para la mejora empresarial y con el argumento de que el éxito sería alcanzado si la estrategia era implementada de manera sistemática o que, al menos, esta era la mejor forma de resolver los “problemas” de la empresa (Knights y Morgan, 1991).

Durante los años 70, y en las décadas siguientes, Henry Mintzberg se detendrá en el estudio académico de los aspectos estratégicos de la administración empresarial. Ya en los noventa, él –junto a dos colegas (Ahlstrand y Lampel)– intentará sistematizar las diferentes escuelas de pensamiento administrativo que han abordado la cuestión de la estrategia, a fin de agrupar, dar sentido y eliminar confusiones al respecto (Mintzberg et al., 1998).

Así, Mintzberg et al. (1998) comentan que si se tuviese que dar una única definición acerca de qué es la estrategia esto resultaría muy difícil, al menos partiendo de todo lo dicho al respecto desde el universo *managerial*. No obstante, esto, se pueden delinear las preguntas centrales que caracterizaron a los movimientos históricos del *management* estratégico, para pensar desde donde se racionalizó (y “gubernamentalizó”) el saber y la práctica de esta disciplina.

Ellen Chaffee (1985), desde los estudios organizacionales, realiza un esfuerzo considerable en este sentido y caracteriza dos diferentes movimientos que asumió la corriente del *management* estratégico durante los años que van de la década del cincuenta al ochenta. Esta autora es quien categoriza, dentro de la corriente del *management* estratégico, un primer movimiento llamado “estrategia corporativa” –*corporate strategy*– (años cincuenta y sesenta) y un segundo, etiquetado como “estrategia de negocios” –*business strategy*– (desde fines de los sesenta a los ochenta).

Así, primero, para Chaffee (1985) la *corporate strategy* respondió principalmente a la pregunta ¿en qué negocio estamos y a dónde quisiéramos llegar? Para dar una solución a este interrogante, se propusieron dos herramientas centrales y que, en su versión en español, se conocen hasta el día de hoy como la declaración de la “Misión” y la “Visión” de una empresa u organización (David, 1989). Como es bien conocido, la Misión reacciona a la inquietud del propósito general, es decir, a qué se dedica, mientras que la Visión trata de resolver el “deseo” futuro corporativo; en la actualidad, la Visión se expresa frecuentemente por la posición, a largo plazo, que quisiera ocupar la empresa en el mercado.

En relación con esto, el considerado “padre” del *management* Peter Drucker decía a principios de los años setenta, cuando estas herramientas ya estaban instaladas en el *ethos managerial* de la época, que no se los menospreciara por su aparente sencillez y comentaba que solo una definición clara de la misión y el propósito del negocio hace posible objetivos claros y realistas. La misión, para Drucker, es la base de prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo ya que la estrategia requiere saber lo que el negocio es –y lo que debería ser–. (Drucker, 1986/1973).

De esta manera, encontramos a la Misión y la Visión como herramientas constitutivas de un primer momento, la estrategia corporativa. Estas herramientas *manageriales* dieron lugar a la *corporate strategy*, junto a otros elementos conceptuales, como es el caso de la Administración por Objetivos –APO– o *Management by objectives* –MBO– que desarrolló el mismo Peter Drucker (1954) a mediados del siglo pasado en su famosa obra *The Practice of Management*.

El *management* de la estrategia corporativa es aún un *management* “operacional” u operativo que se caracteriza, al igual que el *management* científico, por una mirada del día a día y un enfoque interno de la organización entregado a registros contables y cálculos financieros para estimar/medir aspectos referidos a la rentabilidad, la productividad y, por ende, al control de costos para cumplir con el principio general característico de ese periodo histórico: la eficiencia en las funciones de trabajo (Le Texier, 2016).

En un segundo momento, la otra pata que completará el proceso histórico de racionalización del *management* estratégico será la “estrategia de negocios” –*business strategy*–, la cual comenzó a ser edificada desde fines de los años sesenta. En el primer impulso de la *business strategy*, como se verá, tuvo un lugar preponderante el rol de las grandes consultoras de empresas, sobre todo, del *Boston Consulting Group* –BCG–, actores relevantes en la escena estratégica aunque comúnmente dejados de lado en el abordaje de los estudios sociológicos de la gestión.

Luego del papel protagónico de las compañías asesoras, en la década de los ochenta, la estrategia se convertirá en el paradigma del *management* contemporáneo a raíz de la circulación exacerbada de la bibliografía sobre Estrategia Competitiva de Michael Porter –o si se quiere *business strategy porteriiana*– que logrará popularizar el enfoque competitivo con alcance global, tal como se indicó en la Introducción (Knights y Morgan, 1991; Levy et al., 2013; Porter, 1998/1980, 1985). A su vez, desde las últimas décadas ya se podría pensar, incluso, en un paradigma de la *business strategy* que incluya una visión holística/sistémica y sus entrecruzamientos con otras disciplinas, como el marketing (Levy, 2020).

Es importante destacar que para entender la emergencia del movimiento de la *business strategy* es necesario considerar, por un lado, la organización político–económica de los procesos históricos de producción, trabajo y consumo capitalista que la contextualizaron, esto es, el postfordismo (Levy et al., 2013). Al mismo tiempo, además de la conjunción de las transformaciones postfordistas que exigían flexibilidad productiva y la lectura del contexto/mercado (Fumagalli, 2010; Marazzi, 2003/1994), debe pensarse el ascenso de una nueva racionalidad de gobierno (de conducción), el neoliberalismo, que hacía de la competencia el eje de su reflexión/racionalización (Foucault, 2007/1979). Este entrecruzamiento poligonal de acontecimientos facilitó las condiciones de posibilidad (Mas, 2021) para que la pregunta del *business* estratégico –a diferencia de la Misión/Visión de la estrategia corporativa– girara en torno a cómo competir en cada negocio y cómo ganar más clientes respecto a mis competidores (Chaffee, 1985).

Así, desde la década del setenta, a diferencia del *management* operacional, la *business strategy* pondrá el acento en objetivos a largo plazo y en un análisis de gestión que no solo recaerá en la empresa sino en su mercado/su contexto, para que la programación –la instrumentación táctica– adquiera flexibilidad y permita anticiparse a los competidores y ganar participación de mercado (Knights y Morgan, 1990; Levy et al., 2013). Con esto, la *business strategy* devino una suerte de gestión más “agresiva”, con la necesidad de crecer y de “potenciar” las fuerzas empresariales. Los cuestionamientos respecto a cómo ganarle al otro y cómo atraer más clientes terminarán remitiendo –en definitiva– a la noción de “competitividad” y constituyendo así el corazón del concepto de estrategia en el sentido más amplio y actual (Mas, 2022).

Entonces, se podría armar una secuencia que esboce los aspectos centrales de la racionalización de la estrategia en el campo del *management* empresarial. Esta secuencia va de la *corporate strategy* a la *business strategy*, es decir, del propósito y posición soñada de la organización, junto a la definición consensuada de objetivos por medio del sistema APO, hacia un perfil más ofensivo, por decirlo de algún modo, al tener en cuenta a los clientes y a la competencia. Para que se solapen estos momentos será necesario el desplazamiento

de una previsión operativa de corto plazo a otra de largo alcance, de un abordaje de lo que sucede dentro de la organización a otro que también está atento a las fuerzas externas y, en función a todo esto, de centrarse en el principio de *eficiencia* a hacerlo en el de *competitividad* (Davies, 2014; Mas, 2022). Los elementos de ambas perspectivas conviven hasta el día de hoy, con sus modificaciones y perfeccionamientos, con sus quiebres retóricos y con un sinfín de discusiones al respecto.

## El boom managerial y la difusión de la estrategia de negocios

Desde la misma disciplina de la administración de empresas se reconoce de un modo manifiesto el proceso de ordenamiento racional y de expansión *managerial*. Así por ejemplo, Peter Drucker dirá que su metodización, que comenzó con el Taylorismo y “explotó” en los años cincuenta con la emergencia de la estrategia empresarial, logró sistematizar y expandir al grueso de la sociedad aquel conocimiento *managerial* que hasta entonces estaba restringido a algunos casos fructíferos. Según Drucker (1986/1973) el *boom* del management fue gestado poco a poco. Puso al alcance de los gerentes en todas partes lo que, hasta entonces, había sido el conocimiento arcano de algunos expertos. Se convirtió en práctica general lo que, hasta entonces, había sido la rara excepción.

Según el mismo Drucker (1993a/1964) en el nuevo prólogo escrito en el año 1985 para su famosa obra de la década de los sesenta *Managing for Results* (traducido al español como la *Gerencia Efectiva*), este es el primer libro –y el más leído hasta ese momento– en estrategia. Inclusive, agrega, iba a llevar por título “estrategias del *business*” pero el término era inusual por esos años (Mas, 2022). Peter Drucker (1993b/1964) también cuenta cómo sus colegas consultores, profesores y profesionales del mundo de la administración de empresas le sugirieron encarecidamente descartarlo pues la palabra remitía al campo militar y a la política, pero nunca a los negocios.

Sin embargo, a diferencia de lo que podría esperarse, al tener gran parte de léxico en común, la estrategia del *management* no fue directamente inspirada por lo militar y tampoco por la política, sino más bien que sucedió lo contrario (DS, 2014). Así, a pesar de los paralelismos que *a posteriori* se pudieran trazar, particularmente a raíz de las inspiraciones a partir de la figura del líder militar, no existió un cruce intencional ni un estudio sistemático de los saberes militares durante los años que se gestó el *management* estratégico. Por el contrario, como se dijo, impactó más el *management* en la reformulación de lo militar que este en el surgimiento del primero. De esta manera, puede citarse el ejemplo de Canadá que, a fines de los años sesenta, creó por primera vez un ejército unificado y su primera conferencia de los generales y almirantes no estaba centrada en la estrategia [del líder] sino en la “administración por objetivos –APO–” (Drucker, 1986/1973).

Ahora bien, más allá de la propia atribución de Drucker como el primer autor del *business* estratégico, no fue él el principal responsable de universalizar esta área disciplinar, y no por negar sus valiosos aportes a la materia. Realmente en aquel libro (*Managing for Results –La Gerencia Efectiva–*) Drucker se presenta como un pionero e introduce nociones que serán posteriormente capturadas por sus colegas, en una honda colaboración con el sentido común *managerial* de la época.

No se trata tanto de Drucker ni de otros grandes exponentes de la *estrategia corporativa* de mitad del siglo pasado como Igor Ansoff y su matriz de “diversificación” (1957) o Alfred Chandler (2013/1962) y sus aportes sobre “estrategia y estructura”, por mencionar algunos de los autores más importantes de aquella época y movimiento. No resultaría justo adjudicarles, en la historia de racionalización y gubernamentalización de la estrategia, el rol principal de profundizar y difundir en la sociedad los principios de la estrategia de negocios y las bases del paradigma competitivo (Kiechel III, 2010).

De esta manera, no serán los autores “clásicos” los que darán la primera y enfática visibilidad a las bases de la *competitividad*, aun cuando estos ya abordasen (aunque escuetamente) aspectos relativos a la competencia, al “crecimiento” del capital y del tamaño de las empresas (Fernández Rodríguez, 2008; Kiechel III, 2010). Si no **más bien**, tal como ya se anticipó y para cerrar este artículo, lo harán las grandes consultoras en negocios, particularmente el *Boston Consulting Group* con la curva de experiencia a finales de la década del sesenta.



## La curva de aprendizaje y el desplazamiento hacia la competitividad

Desde mediados del siglo pasado, las compañías de asesoramiento en gestión de empresas comenzaron a cobrar importancia y a ganar grandes clientes multinacionales. De este modo, empresas como *McKinsey* o el *Boston Consulting Group* ocuparon un lugar cada vez más significativo en la divulgación de consejos basados en la diagramación de matrices de diagnóstico/acción para la solución de problemas relacionados a la creciente competencia global y a la consecuente lucha por conquistar al cliente (Ghemawat, 2002).

Antes de esto, ya habían sido desarrolladas algunas matrices de estudio para enfrentarse mejor a los mercados en el campo del saber *managerial*. Sin embargo, estas no gozaron de la misma energía para su expansión como sucedió, desde fines de los años sesenta/principios de los setenta, con los trabajos de corte empírico de las consultoras de negocios. Es importante destacar que los aportes teóricos de las consultoras de negocios no se diluyeron con el correr del tiempo, sino que más bien se constituyeron como “clásicos” en la materia. Hasta el día de hoy se enseñan en las carreras relativas a la administración empresarial en universidades y escuelas de negocios como, por ejemplo, el ya mencionado caso de Ansoff (1957) y su matriz sobre “diversificación”.

Ahora bien, a fines de la década del sesenta Bruce Henderson, fundador del *Boston Consulting Group* –BCG–, introdujo un concepto sumamente relevante: la “curva de experiencia”. Y es este aporte, la curva de experiencia, el que colaborará en perfeccionar/reformular la administración científica que se fundó sobre el principio de eficiencia en el trabajo y en las tareas individuales. Es decir, esta técnica inducirá el desplazamiento de este principio clásico y taylorista (la eficiencia) al movimiento de la *business strategy* con la siguiente transformación: eficiencia en todo el conjunto de procesos empresariales.

La noción de eficiencia en la totalidad del proceso tuvo una fuerte repercusión en la conciencia corporativa occidental, a la que el autor del *management*, Walter Kiechel III, llamará *Greater Taylorism* –Taylorismo Mayor–:

Parte de la revolución estratégica fue la emergencia de lo que llamaré el *Taylorismo Mayor*, la aplicación de agudos análisis empresariales esta vez no enfocados al desempeño de un trabajador individual: qué tan rápido una persona puede cargar barras de acero o resetear una máquina, sino más bien ampliar este pensamiento a la totalidad de las funciones y procesos de la empresa. ¿Cuánto nos cuesta hacer nuestro acero? ¿Cómo pueden los japoneses hacerlo de manera mucho menos costosa? ¿Cómo podemos rediseñar toda nuestra cadena de actividades –desde la compra de materias primas hasta la entrega del producto final– *para poder competir con ellos* [cursivas añadidas]? (Kiechel III, 2010, p. 18).

Para esa época, en Europa y en Japón, el Estado estaba ayudando a las compañías a introducir recambios tecnológicos y nuevos métodos de gestión acorde a las transformaciones en el contexto, avanzando así en términos “competitivos”, por lo que EE. UU. debía reaccionar (Knights y Morgan, 1991).

La técnica que implicó el modelo de la curva de experiencia fue adoptada por las grandes compañías norteamericanas –particularmente las industriales– para enfrentarse a la competencia exacerbada. Esta competencia había sido provocada por la apertura comercial de la globalización (debiendo enfrentarse a las empresas europeas y japonesas) y también por la innovación de los pequeños emprendedores locales. Así, las empresas estadounidenses necesitaban complejizar el abordaje de la eficiencia ante las amenazas del declive de sus *niveles de productividad* (Fernández Rodríguez, 2008):

Según Peter Drucker (1986/1973), a fines de los años sesenta o principios de los setenta, se hizo evidente que el conocimiento sobre el cual se fundamentaba el auge de la gestión ya no era suficiente. En la mayoría de las áreas de base surgieron necesidades de nuevos conocimientos particularmente con respecto a la productividad, el diseño de la estructura organizacional y la gestión de las personas. Esto en tanto, la gestión científica ya no podía ofrecer una mayor productividad (Drucker, 1986/1973).

Entonces, este “nuevo” abordaje de la eficiencia consistió en pasar de un análisis centrado en los métodos y las tareas individuales a otro que priorizase la totalidad de las funciones y procesos de la empresa. Para alcanzar esta segunda meta, la premisa general estimulada desde las consultoras de negocios será la disminución de costos unitarios por incrementos en el volumen de producción, sin necesidad de maximizar los beneficios al corto plazo. Es decir, mejorar la productividad de la empresa o la relación entre lo que se

produce y lo que se consume para producir.

La curva de experiencia no era una simple cuestión de volumen de producción, como se sabe, las economías de escala son características del fordismo/taylorismo y de la producción en masas. Ahora, también se trataba de entender cómo el aprendizaje en el trabajo –tras ampliaciones de la producción– se acumulaba, perfeccionándose y mejorando la productividad. Al mismo tiempo, claro, esto era un estímulo para ganar participación o aumentar la cuota en el mercado, es decir, incrementar las ventas (particularmente por la mejora en el costo total que se trasladaba al precio).

Sin embargo, aunque el objetivo central fue el crecimiento de la empresa, esto venía acompañado de la necesidad de aprendizaje postfordista, aquel que exige prestar atención al flujo de información proveniente del mercado. Esta situación demandó a las empresas una serie de esfuerzos novedosos: inversión en tecnologías de la comunicación, en programas de capacitación y, para las personas, el desarrollo de habilidades de trabajo, no solo técnicas, sino también “cognitivas” y hasta “emocionales”: proactividad, empatía, carisma, entre otras (Fumagalli, 2010; Hochschild, 2003/1983; Virno, 2003).

De esta manera, se puede reconocer un desplazamiento epistemológico y de principio general del cálculo *managerial* que va de la eficiencia (en un sentido estricto y de corte taylorista) a lo que luego se afianzará como *competitividad* (Davies, 2014; Mas, 2022), en donde esta última absorbe a la primera y la redefine, en primera instancia, mediante el objetivo político empresarial que se puso de relieve durante esos años: incrementar la productividad. La productividad, como índice de medida de la competitividad, se alcanzará mediante mejoras en los procesos de trabajo en virtud la innovación tecnológica y, sobre todo, del aprendizaje acumulado a raíz del crecimiento en el volumen de producción y en la cuota de mercado.

En otras palabras, con esto se ha querido señalar una transformación en el concepto de eficiencia –instalado como principio empresarial desde los inicios de la administración científica– (Le Texier, 2016) mediante la problematización de su medición y el deslizamiento de su ámbito de alcance; esto es, de una visión micro a otra global de la empresa, de lo cuantitativo a lo cualitativo y de observar el interior de la empresa, a empezar a estar atento a lo que sucede en el entorno. La eficiencia en las tareas era absorbida y reformulada por principios más amplios: potenciar el crecimiento para competir estratégicamente y, así, sobrevivir en el mercado en el marco de un nuevo paradigma competitivo que comenzaba a gestarse.

## Recapitulación y reflexiones finales

Esta investigación presentó un esquema genealógico de los quiebres y reformulaciones, epistemológicos/reflexivos, en el proceso histórico de racionalización del *management* del siglo XX, desde sus comienzos a los años setenta en los EE. UU. A tal fin, se delimitó el estudio a aportes relevantes, característicos y emblemáticos de dos corrientes de pensamiento administrativo, la científica y la estratégica, útiles para señalar las bases que dieron lugar al actual paradigma competitivo, o, mejor dicho, para mostrar un pasaje que va del principio de la eficiencia en las tareas individuales a la eficiencia en los procesos globales de producción.

Así, con esto, se ha advertido que en la actualidad la competitividad prevalece sobre el principio de eficiencia, algo que puede evidenciarse desde los trabajos de Michael Porter en los años ochenta. Es menester continuar con esta línea de investigación, particularmente, para fijar con precisión otros cruces y bases de corte empírico que se dieron previos a la teoría de la estrategia competitiva porteriana. Es decir, futuras pesquisas que se concentren en profundizar los aportes de las consultoras de negocios, no solo de la curva de aprendizaje del BCG, sino también de otras relevantes en la historia del *management*, como McKinsey. Todo esto, para reconstruir en la historia el enfoque estratégico *managerial* que hace de la competitividad su principio general.

## Referencias

Alvesson, M. (2011). *Classics in Critical Management Studies. The international library of critical writings on business and management.* An Elgar Research Colección.



- Alvesson, M. y Willmott, H. (Eds.). (1992). *Critical Management Studies*. Sage.
- Alvesson, M. y Willmott, H. (1996). *Making sense of management. A critical introduction*. Sage Publications.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.
- Chandler, A. (2013). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Martino Publishing. (Trabajo original publicado en 1962).
- Clarke, J. y Newman, J. (1997). *The Managerial State*. Sage Publications.
- David, F. (1989). How Companies Define Their Mission. *Long Range Planning*, 22(1), 90-97.
- Davies, W. (2014). *The Limits of Neoliberalism. Authority, Sovereignty and the Logic of Competition*. SAGE Publications Ltd.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Drucker, P. (1986). *Management: tasks, responsibilities, practices*. Truman Talley Books. E.P. Dutton. (Trabajo original publicado en 1973).
- Drucker, P. (1993a). *La gerencia en tiempos difíciles*. Grafur. (Trabajo original publicado en 1964).
- Drucker, P. (1993b). *Managing for results: Economic Tasks and Risk-taking Decisions*. Harper Business. (Trabajo original publicado en 1964).
- DS, G. (2014). Enhancing Military Leadership through Business Management Techniques. *Journal of Defense Management*, 4(1), 1-6.
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general* (Trad. D. Constantino). El Ateneo. (Trabajo original publicado en 1916).
- Fernández Rodríguez, C. J. (2008). Management y sociedad en la obra de Peter Drucker. *Revista internacional de sociología*, 66(49), 195-218.
- Foucault, M. (2007). *Nacimiento de la biopolítica: curso en el Collège de France (1978-1979)*. FCE. (Trabajo original publicado en 1979).
- Fumagalli, A. (2010). *Bioeconomía y Capitalismo Cognitivo: hacia un nuevo paradigma de acumulación. Traficante de sueños*.
- Ghemawat, P. (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Historical Perspective*, (76), 37-74.
- Hochschild, A. R. (2003). *The managed heart: commercialization of human feeling*. University of California Press. (Trabajo original publicado en 1983).
- Kiechel III, W. (2010). *The Lords of Strategy: the secret of intellectual history of the new corporate world*. Harvard Business.

- Knights, D. y Morgan, G. (1990). The Concept of Strategy in Sociology: A Note of Dissent. *Sociology*, 24(3), 475-483.
- Knights, D. y Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organisations Studies*, 12(2), 251-273.
- Le Texier, T. (2016). *Le maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*. La Découverte.
- Levy, A. (2020). Un modelo para el análisis estratégico conjunto de los activos intangibles de la marca y el conocimiento: el aporte de las ciencias cognitivas a la estrategia competitiva. *Ciencias Administrativas*, (16), 066. <https://doi.org/10.24215/23143738e066>
- Levy, D., Alvesson, M. y Willmott, H. (2013). Critical approaches to strategic management. En M. Alvesson y H. Willmott, *Studying management critically* (2ª ed., pp. 92-110). SAGE.
- López Ruiz, O. (2013). La “empresa” como modo de subjetivación. *Confluencia*, 6(13), 119-145.
- Marazzi, C. (2003). *El sitio de los calcetines: El giro lingüístico de la economía y sus efectos sobre la política*. Akal. (Trabajo original publicado en 1994).
- Mas, F. F. (2021). El management estratégico como tecnología de conducción de vida. *Revista latinoamericana de metodología de las ciencias sociales (Relmecs)*, 11(1), e089.
- Mas, F. F. (2022). El principio reflexivo de la razón de empresa contemporánea: la competitividad. *Economía y Sociedad*, 27(62), 1-17.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998). *Strategy zafari: a guide tour through the wilds of strategic management*. The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. (Trabajo original publicado en 1980).
- Taylor, F. (1987). *Principios de la administración científica* (Trad. D. Constantino). El Ateneo. (Trabajo original publicado en 1983).
- Virno, P. (2003). *Gramática de la multitud: para un análisis de las formas de vida contemporánea*. Traficante de Sueños.
- Zangaro, M. (2010). Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno. *Trabajo y sociedad*, 15(16), 163-177.