

DESAFÍOS Y LEGADOS EN LA GERENCIA ACTUAL. UN ANÁLISIS DESDE LA MODERNIDAD Y LA SOCIEDAD BUROCRÁTICA

CHALLENGES AND LEGACIES IN CURRENT MANAGEMENT: AN ANALYSIS FROM THE MODERNITY AND BUREAUCRATIC SOCIETY

Jesús Enrique Cruz¹

Marbelis de la Cruz Pérez Saavedra²

 <https://orcid.org/0000-0003-4916-2126>

 <https://orcid.org/0009-0006-6916-4005>

Recibido: 18-09-2025

Aceptado: 12-11-2025

Resumen

El propósito del artículo es analizar los desafíos y dilemas de la gerencia actual a través del lente de la Modernidad y la sociedad burocrática. La metodología empleada es de tipo cualitativo, utilizando la hermenéutica articulada con el análisis de contenido, para una triangulación teórica de tres categorías: modernidad, sociedad burocrática y gerencia. Para ello, se seleccionaron cuidadosamente nueve artículos científicos, que cumplen con el criterio revisión por pares, indexados en bases de datos como Google Académico, Scopus y Web of Science. La triangulación metodológica permite evidenciar que la gerencia contemporánea es heredera de un doble legado: por un lado, los avances en eficiencia y racionalidad de la burocracia, y por el otro, sus problemas inherentes de rigidez y deshumanización. La discusión central del artículo argumenta que los desafíos de la era digital, como la ética de la IA, son una manifestación moderna de la "jaula de hierro" weberiana. Las conclusiones principales subrayan que el futuro de la gerencia no reside en abandonar las estructuras burocráticas, sino en transformarlas. Se propone un "liderazgo de síntesis" capaz de equilibrar la eficiencia con la adaptabilidad y la humanización, navegando así los dilemas éticos y existenciales de la gerencia contemporánea.

Palabras clave: modernidad; sociedad burocrática; gerencia; burocracia; progreso.

Abstract

The purpose of this article is to analyze the challenges and dilemmas of contemporary management through the lens of modernity and bureaucratic society. The methodology employed is qualitative, utilizing hermeneutics combined with content analysis for a theoretical triangulation of three categories: modernity, bureaucratic society, and management. To this end, nine scientific articles were carefully selected, meeting the peer-review criteria, indexed in databases such as Google Scholar, Scopus, and Web of Science. This methodological triangulation demonstrates that contemporary management is heir to a double legacy: on the one hand, advances in bureaucracy's efficiency and rationality, and on the other, its inherent problems of rigidity and dehumanization. The article's central discussion argues that the challenges of the digital age, such as the ethics of AI, are a modern manifestation of the Weberian "iron cage." The main conclusions underscore that the future of management lies not in abandoning bureaucratic

¹ Profesor Asociado en UPTAEB. Postdoctorado en Filosofía e Investigación. Universidad Politécnica Territorial "Andrés Bello" UPTAEB. Barquisimeto/ Venezuela. auditorjcruez@gmail.com

² Doctorante en la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" UCLA, MSc. Gerencia Financiera. Barquisimeto/ Venezuela. dlacruzperez@gmail.com

structures, but in transforming them. A "synthetic leadership" is proposed, capable of balancing efficiency with adaptability and humanization, thus navigating the ethical and existential dilemmas of contemporary management.

Keywords: modernity; bureaucratic society; management; bureaucracy; progress.

Introducción

A lo largo del tiempo, la llegada de la modernidad ha traído una serie de transformaciones profundas en cuanto a estructura y funcionamiento de las sociedades, siendo uno de los aspectos destacados de este proceso, el desarrollo de la sociedad burocrática, como modelo organizativo que, aunque ha permitido una mayor eficiencia y racionalidad en la administración pública y privada, también ha traído problemas y desafíos que persisten en la actualidad. Este contexto, a efectos del análisis de los problemas heredados de la modernidad y la sociedad burocrática, en el ámbito de la gerencia actual, identificando sus impactos y reflexionando sobre el futuro inmediato, se formula la siguiente interrogante: ¿De qué manera las estructuras de la burocracia tradicional influyen en la adopción y los desafíos en las prácticas gerenciales de hoy?

Para abordar, esta temática, en una de sus aristas, se emplea un enfoque cualitativo, utilizando el análisis documental y la revisión bibliográfica para explorar estas interrelaciones entre modernidad, sociedad burocrática y gerencia. En tal sentido, se trata de explorar cómo la herencia de la modernidad y la sociedad burocrática influyen en las prácticas gerenciales actuales, por lo que se inicia el desarrollo de este artículo con base a la triangulación teórica entre las categorías, modernidad, sociedad burocrática y gerencia, no sin antes plantear el lugar de enunciación de los autores en el encuadre filosófico.

En este aspecto, la modernidad ha marcado un antes y después, en la historia, representando un conjunto de cambios sociales, económicos y culturales que han transformado las sociedades desde el siglo XVIII, promoviendo la racionalidad, el progreso y la secularización. Mientras que, como respuesta organizativa a las necesidades de la modernidad, emerge la sociedad burocrática, caracterizada por la formalización, la jerarquía y la impersonalidad en la administración, en medio de este escenario, la gerencia toma forma, evoluciona, adoptando principios burocráticos, pero también enfrentando la necesidad de adaptarse a un entorno dinámico y complejo.

Encuadre filosófico de la investigación

En esta parte, se deja clara la posición de los autores de esta investigación, luego de un proceso dialógico, cada uno, desde su lugar de enunciación, y luego de asirse de la intersubjetividad, se converge en el siguiente encuadre ontológico, epistemológico y axiológico:

Ontológico: Este artículo se basa en una visión ontológica que reconoce la existencia de estructuras sociales y organizativas que influyen en las prácticas gerenciales. Se asume que la modernidad y la burocracia son realidades objetivas que configuran el entorno de la gerencia. Acotando que en la Modernidad se ve al ser humano como un agente racional capaz de entender y controlar el mundo a través de la razón y la ciencia.

Desde el onto, se trata de redefinir la existencia humana centrando su valor en la capacidad de innovar y dominar la naturaleza, la noción del individualismo se fortalece con la capacidad de la automejora, mientras que en la Sociedad Burocrática el ser humano se convierte en una pieza dentro de una estructura racional y jerárquica, emergiendo una tensión ontológica ya que el ser humano es despersonalizado reduciendo a roles y funciones dentro del sistema, lo que puede llevar a una alienación existencial. De allí, que la gerencia actual busca combatir esto fomentando la autenticidad y la alineación de los valores.

Epistemológico: Desde un enfoque epistemológico, se adopta una perspectiva crítica que busca comprender cómo los conocimientos y prácticas gerenciales se han desarrollado en respuesta a los desafíos de la modernidad y la burocracia. En este caso la modernidad se fundamenta en el desarrollo de métodos científicos y racionales para entender y explicar el mundo, el conocimiento se legitima a través de la evidencia empírica y la lógica. En la sociedad burocrática se organiza y legitima mediante normas y procedimientos formales. La validez del conocimiento depende de su complejidad de reglas establecidas, la burocracia fomenta la especialización del conocimiento, dificultando la visión holística. La gerencia actual reconoce la necesidad de adaptarse rápidamente a cambios y de integrar diversas fuentes y tipo de conocimiento.

Axiológico: En este trabajo, se valora la eficiencia, la racionalidad y la equidad como principios fundamentales, pero también reconoce la necesidad de humanizar las prácticas gerenciales para abordar los problemas heredados, pues al momento de referirse al legado de la modernidad, se evidencia lo positivo, ya que trajo avances en la ciencia, tecnología y derechos

humanos, mejorando la calidad de vida. En lo negativo, ha generado desigualdades y conflictos, además de una crisis ambiental.

De igual forma ha dejado para la posteridad una sociedad burocrática, que a su vez impacta, marca una huella en la gerencia actual, siendo lo positivo la Eficiencia y predictibilidad en la administración, y correspondiendo el impacto negativo, la rigidez, falta de innovación y deshumanización del trabajo. Esta herencia, con su pro y en contra, desencadena unos retos para la gerencia actual: (1) Adaptabilidad por la necesidad de responder rápidamente a cambios tecnológicos y del mercado, (2) Diversidad, que implica gestionar equipos multiculturales y multigeneracionales; (3) Innovación a modo de fomentar la creatividad dentro de estructuras burocráticas.

Materiales y Métodos

Esta investigación se fundamenta en un diseño cualitativo guiado por una perspectiva hermenéutica, centrada en la interpretación reflexiva de textos mediante el análisis comparativo y justificado de diversas publicaciones. Al integrarse con el análisis de contenido como técnica, esta aproximación fortalece la capacidad investigativa para reconocer categorías y establecer relaciones conceptuales dentro del corpus documental, favoreciendo una lectura crítica, estructurada y profunda del fenómeno en estudio. Esta articulación metodológica resulta especialmente adecuada para abordar constructos complejos como la modernidad, la sociedad burocrática y la gerencia, al permitir una triangulación interpretativa que conecta los significados explícitos con las dimensiones implícitas presentes en los textos (Bardin, 1991; Contreras Islas, 2020).

Para ello, se realizó una selección cuidadosa de artículos científicos indexados en diversos repositorios electrónicos. La búsqueda de los artículos se realizó mediante el uso de la combinación booleana en los operadores AND y OR, al utilizar las palabras clave: Modernidad, Sociedad Burocrática, Gerencia. De allí, se seleccionaron en una primera fase 36 artículos con base al criterio de haber sido sometidos a la revisión por pares, los cuales luego de una revisión cuidadosa se redujeron a 9, excluyendo artículos referidos a capítulos de libros y documentos institucionales, que carecen de evidencia de una revisión por pares. Se utilizaron artículos de la base de Google Académico, Scopus, Web of Science, ScienceDirect. Los artículos seleccionados proporcionan una visión amplia y profunda sobre la temática objeto de estudio, la cual es fundamentada en los estudios de diversos autores y el análisis de los investigadores.

Revisión de la Literatura

En este apartado, se desarrollan los fundamentos teóricos en concordancia con las categorías de análisis ya identificadas: Modernidad, Sociedad Burocrática y Gerencia.

Modernidad

La estratificación de la historia en etapas, es para fines didácticos, pues es de considerar que se vive en un tiempo continuo, quizás sin darse cuenta se transita de un periodo a otro. Señala, Cruz (2023) “son transiciones de la sociedad, donde permanecen algunos fundamentos y se extinguen otros, debido a la dinámica social o la dialéctica material” (p.5). no obstante, el contexto histórico de la modernidad abarca del Renacimiento hasta la actualidad, aunque se cataliza especialmente en el siglo XVIII con la Ilustración. Este largo espacio temporal incluye a la Revolución Industrial (siglos XVIII-XIX) aproximadamente hasta la Revolución Francesa en 1789. Y sus características sociales, como son la creciente urbanización, el avance tecnológico, la secularización de la sociedad, y énfasis en el individualismo y el progreso, caracterizado también por profundos cambios de pensamiento humano, la racionalidad, el individualismo, las ciencias, las técnicas, el arte y la literatura.

Partiendo del análisis de la evolución del concepto de progreso y su relación con la modernidad con base a Wagner (2017) quien argumenta que la Ilustración estableció una fuerte conexión entre progreso y autonomía humana, con la expectativa de que la libertad individual conduciría a una mejora social constante. Sin embargo, las experiencias del siglo XIX, particularmente con la Revolución Industrial y el surgimiento del capitalismo, llevaron a replantear esta relación. Pensadores como Marx, observaron cómo la autonomía, manifestada en la mercantilización, podía generar nuevas formas de dominación y alienación. (Wagner, 2017: 106)

Weber (1997), por su parte, vinculó el progreso con la racionalización, proceso que, si bien trajo avances, también condujo a una "jaula de hierro" que limitaba la libertad individual. (Wagner; 2017:108). Esto sugiere que la autonomía no fue la fuerza dominante en el siglo XIX europeo, y que el progreso observado fue más el resultado de la dominación y la resistencia a ella. Seguidamente, Wagner (ob.cit) explora la tensión entre la autonomía individual y la colectiva, argumentando que el progreso real podría surgir de la construcción de una intencionalidad colectiva a través de instituciones democráticas.

Otro enfoque, es el de Pérez-Agote (2017) esgrimiendo una visión multifacética de la modernidad, analizando el concepto desde tres perspectivas: como actitud, como época y como proyecto. En el primer caso, se refiere a la forma de pensar y actuar que surge con la autonomía del sujeto. Se caracteriza por la contingencia, la predilección por lo novedoso y el ejercicio de la crítica. Foucault, en esta línea, consideraba la modernidad como una "actitud" más que como una etapa histórica definida. Expresa, Drivet (2014), para Foucault la propia idea de hombre es algo nuevo: "...el hombre es sólo una invención reciente, una figura que no tiene ni dos siglos, un simple pliegue en nuestro saber y que desaparecerá en cuanto se encuentre una nueva forma" (p.3).

En cuanto a la modernidad como época, apela a la conciencia histórica que ubica a la modernidad como una etapa específica con sus propias características. Koselleck (2004), por ejemplo, ubica el surgimiento de la "modernidad" como concepto en el siglo XIX, aunque sus raíces se remontan a períodos anteriores. Sostiene este autor que "el concepto exacto de "modernidad" se impuso en el último cuarto del siglo XIX, habiendo transcurrido ya cuatro siglos del período que debía abarcar" (Pérez-Agote;2017:23).

Ahora bien, la modernidad como proyecto: se fundamenta en la idea de un futuro utópico de emancipación y progreso que impulsa la acción social. Habermas defiende esta visión, mientras que Lyotard la critica por considerarla un "gran relato" que ha perdido su validez. "La modernidad como proyecto se refiere a un rasgo tan esencial de lo moderno como es orientar una determinada construcción del presente en virtud de una ideal moral situado en el futuro y que constituye el horizonte moral de validez universal hacia el cual se ha de encaminar el presente." (Pérez-Agote; 2017:11)

Desde esta perspectiva, Pérez-Agote (ob. cit) examina las tensiones inherentes a la modernidad, como la relación entre libertad individual y autolimitación, la contingencia y la incertidumbre, y los problemas de la observación y autodescripción de las sociedades modernas. Estas tensiones constituyen un marco interpretativo clave para comprender los desafíos contemporáneos en la gestión organizacional, especialmente cuando se articulan con enfoques que problematizan la autonomía y la racionalidad gerencial.

De acuerdo con las posturas de Wagner y Pérez-Agote, los problemas de la gerencia heredados se manifiestan en la autonomía individual y la colectiva, aduce Wagner: Mientras que el segundo los ubica en una relación dual entre libertad individual y autolimitación, contingencia

e incertidumbre, observación y autodescripción. Ambas posturas revelan cómo la gerencia actual enfrenta dilemas estructurales que trascienden lo técnico y alcanzan lo ético y lo cultural.

En síntesis, el modernismo tiene su impacto en las instituciones, dadas las transformaciones ocurridas en las instituciones políticas, económicas y sociales, ejemplo de ello, la aparición del estado-nación y expansión del capitalismo. Desde luego ha traído consigo aspectos positivos como la innovación tecnológica, aumento del conocimiento científico, mejora en las condiciones de vida, y promoción de derechos humanos y también aspectos negativos, tales como las desigualdades sociales, alienación, degradación ambiental, y conflictos bélicos a gran escala. En el ámbito específico de la gerencia, la modernidad ha legado algunos a como la complejidad organizacional, burocracia excesiva, y retos en la gestión de la diversidad cultural y tecnológica.

Es importante aclarar que la Modernidad abarca un periodo extenso de transformaciones históricas y sociales, el modernismo es una respuesta cultural y artística a estos cambios enfocándose en la innovación y la ruptura con el pasado, siendo parte de ellos el surgimiento de la sociedad burocrática, en el seno de la modernidad, como un proceso de evolución y adaptación de las estructuras organizativas a los desafíos y complejidades del mundo moderno.

Por consiguiente, visto desde la postura filosófica, la modernidad forjó el pensamiento gerencial contemporáneo. Ontológicamente, se basa en la visión del ser humano como un agente racional, capaz de comprender y controlar el mundo a través de la ciencia. Esto fortaleció la noción de individualismo y la capacidad de automejora, valores que persisten en la gestión actual. Epistemológicamente, la modernidad legitimó el conocimiento a través de la evidencia empírica y la lógica, estableciendo los métodos científicos y racionales como la vía principal para entender y explicar el mundo.

Sociedad Burocrática

En la modernidad, la racionalización se convierte en un imperativo. La búsqueda de eficiencia y sistematización en las acciones humanas llevó a la creación de estructuras organizativas que priorizaban la lógica y la eficiencia. La burocracia se erige como el sistema que mejor encarna estos principios, ofreciendo una forma de administración precisa y metódica. Es decir, la sociedad burocrática tiene como peculiaridad la Racionalización y Eficiencia:

Un estudio de estas variables debe centrarse en el análisis de Weber, quien veía la burocracia como la forma más eficiente y racional de organizar actividad humana, caracterizada

por reglas claras, jerarquía y mérito. Este pensador, consideró a la burocracia para desarrollar su teoría, basándose en la interpretación del significado de la acción social a través de la sociología comprensiva y la construcción de tipos ideales.

El Método de Weber: Tipos Ideales e Interpretación

Max Weber (ob. cit.) desarrollo el concepto de tipos ideales como una herramienta metodológica para entender y analizar la realidad social estos son modelos conceptuales que simplifican y abstraen características esenciales de fenómenos sociales complejos para facilitar el análisis, mientras el método comprensivo interpreta las acciones sociales, es decir entender el significado que los individuos atribuyen a sus acciones desde su propio punto de vista. Esto implica ponerse en el lugar del actor social y comprender sus motivaciones y contextos.

El modelo Burocrático en la práctica, se evidencia en los gobiernos de distintos países, en la Administración Pública con sus múltiples niveles y departamentos, en las empresas grandes que operan con procedimientos estandarizados y estructuras jerárquicas y en las instituciones educativas. Universidades y colegios que siguen políticas y regulaciones estrictas para mantener la calidad y la consistencia. Este modelo, aunque con sus desafíos, ha sido fundamental en la organización y funcionamiento de muchas instituciones modernas.

En concordancia con ello, plantea la clasificación de los tipos de dominación, pues Weber, argumenta que la dominación racional-legal, encarnada en la burocracia, se convierte en la forma predominante en la modernidad. Esta forma de dominación se basa en la legalidad de normas y reglas generales, proporcionando un marco estable y predecible para la toma de decisiones y la gestión organizativa, clasificando la misma del siguiente modo:

- Dominación tradicional: Basada en la costumbre y la tradición.
- Dominación carismática: Sustentada en la devoción a un líder excepcional.
- Dominación legal o racional: Fundamentada en la creencia en la legalidad de las normas y la autoridad.

Esta dominación legal o racional, es un reflejo de cómo las sociedades modernas confían en la burocracia y en sistemas legales establecidos para mantener el orden y la coherencia, lo que se manifiesta al describir la burocracia como un sistema de administración preciso y eficiente, que presenta las siguientes características:

Jerarquía administrativa y división del trabajo basada en la especialización: Estos elementos permiten una distribución eficiente de tareas y responsabilidades, asegurando que cada función dentro de la organización sea realizada por personas con las competencias adecuadas.

Reglas y procedimientos formales: Estas normas garantizan la uniformidad y previsibilidad en la toma de decisiones, reduciendo la influencia de factores personales y emocionales. Este enfoque sistemático es fundamental para mantener el orden y la coherencia en grandes organizaciones.

Impersonalidad en la toma de decisiones: Las decisiones se toman basándose en criterios objetivos y establecidos, lo que asegura la equidad y transparencia en los procesos administrativos.

Desde luego, si bien reconoce la eficiencia de la burocracia, Weber también advierte sobre sus posibles consecuencias negativas, como la deshumanización y la "jaula de hierro" que puede llegar a construir alrededor del individuo, por ello ha de entenderse a la racionalización como un proceso complejo y ambivalente donde se pretende organizar las acciones humanas, mediante una visión sistemática, orientada por la eficiencia y la lógica. En sociedades racionalizadas la toma de decisiones se basa en normas y reglas generales, que reducen la influencia de factores emocionales y personales. Sin lugar a duda, este proceso transformó instituciones y estructuras sociales, desde la burocracia y las economías hasta la religión y la vida cotidiana.

No obstante, a pesar de su eficiencia, la burocracia presenta un legado ambivalente. Ontológicamente, transforma al ser humano en un engranaje de una estructura racional, lo que puede llevar a la despersonalización y a una "alienación existencial". Weber mismo advirtió sobre la posibilidad de que esta racionalización condujera a una "jaula de hierro" que limitaría la libertad individual. Epistemológicamente, el conocimiento se organiza y legitima a través de la adhesión a normas formales, fomentando la especialización del conocimiento a expensas de una visión holística.

Gerencia Actual: Un Balance entre legado y Futuro

No es secreto para nadie, que en este tiempo presente, actual, la información y el conocimiento son los recursos que se consideran de alta valía, valiosos dentro de la economía, y se ha configurado a la tecnología un elemento cotidiano, cada vez más común en las organizaciones, sin importar la naturaleza de sus actividades; lo cual viene transformando el

modo de hacer negocios, ampliando el horizonte de opciones, ajustando la perspectiva de los líderes debido a la facilidad y rapidez en el procesamiento y análisis de datos, lo que conlleva a una toma de decisiones en menor tiempo, en pensamiento rápido.

De este modo, dentro de esta sociedad globalizada, heredada del modernismo, la gerencial tradicional viene perdiendo opciones de poder, ante un mundo dominado cada vez más por la virtualidad. En este contexto, la gerencia actual requiere adecuar, desarrollar e implementar estrategias de adaptación a los cambios, que emergen en el día a día, en los mercados, se trata, entonces de buscar de ventajas para mantenerse competitivo en el entorno tanto actual como futuro.

En consecuencia, es de destacar que la gerencia actual es la heredera directa de los legados de la modernidad y la burocracia, operando en un entorno globalizado y altamente tecnológico donde la información y el conocimiento son recursos de alto valor. Se encuentra en la encrucijada de gestionar organizaciones que aún mantienen estructuras burocráticas mientras enfrentan la necesidad de ser flexibles y adaptables.

Las características clave de la gerencia contemporánea son:

Adaptabilidad y flexibilidad: La necesidad de responder rápidamente a un entorno complejo y cambiante.

Gestión de la diversidad: El desafío de liderar equipos multiculturales y multigeneracionales.

Innovación: La urgencia de fomentar la creatividad y la disrupción dentro de estructuras a menudo rígidas.

Toma de decisiones basada en datos: El uso creciente de la inteligencia artificial (IA) y la minería de datos para optimizar procesos y guiar decisiones estratégicas.

En este aspecto, filosóficamente, la gerencia actual busca mitigar las consecuencias negativas de sus predecesoras. Ontológicamente, procura combatir la despersonalización de la burocracia al fomentar la autenticidad y la alineación de valores individuales. Epistemológicamente, reconoce la necesidad de integrar rápidamente diversas fuentes y tipos de conocimiento para adaptarse a los cambios constantes, superando la visión fragmentada que promovía la burocracia.

Resultados

Triangulación modernidad, sociedad burocrática y gerencia

Los resultados de la triangulación de datos e información de la modernidad, sociedad burocrática y gerencia, con vista a los desafíos y legados en la gerencia actual, son presentados en la tabla 1, que resume y triangula los conceptos de modernidad, sociedad burocrática y gerencia actual, destacando sus definiciones, orígenes, características clave e impactos. Esta presentación de los resultados evidencia una síntesis clara y una comparación directa de cómo cada concepto se ha desarrollado y cómo se interrelacionan, ofreciendo una visión estructurada de los legados y desafíos que enfrenta la gestión contemporánea.

Tabla 1. Triangulación Modernidad, Sociedad Burocrática, Gerencia Actual

	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS		
Aspectos	Modernidad	Sociedad Burocrática	Gerencia Actual
Definición / Naturaleza	Período de transformaciones profundas (siglo XVIII-actualidad), promueve racionalidad, progreso, secularización.	Modelo organizativo que emerge en la modernidad, caracterizado por formalización, jerarquía, impersonalidad, búsqueda de eficiencia.	Práctica de gestión en un entorno globalizado, tecnológico y complejo, donde información y conocimiento son clave.
Orígenes/ Contexto	Renacimiento, Ilustración, Revolución Industrial.	Respuesta organizativa a las necesidades de la modernidad, catalizada por la racionalización y el pensamiento de Weber.	Heredera de la modernidad y la burocracia; influenciada por globalización, virtualidad, rápida evolución tecnológica.
Características Clave	Racionalidad, individualismo, progreso, urbanización, avance tecnológico, secularización.	Jerarquía, división del trabajo, reglas formales, impersonalidad, dominación racional-legal.	Adaptabilidad, flexibilidad, gestión de la diversidad, innovación, toma de decisiones rápida, uso de IA/datos
Impactos Positivos	Avances científicos/tecnológicos, mejora calidad de vida, promoción DDHH.	Eficiencia y predictibilidad en la administración, estabilidad.	(No explícitamente como impactos positivos <i>propios</i> , sino como desafíos para aprovechar avances y combatir legados negativos).
Impactos Negativos	Desigualdades, alienación, degradación ambiental, conflictos.	Rigidez, falta de innovación, deshumanización del trabajo, "jaula de hierro".	(No explícitamente como impactos negativos <i>propios</i> , sino como problemas heredados que debe abordar).
Conexión/ Legado con otros conceptos	Fundamento para la sociedad contemporánea; origen de la sociedad burocrática; legados de complejidad organizacional y desafíos gerenciales.	Respuesta organizativa a la modernidad; modelo de administración predominante; legados de eficiencia, rigidez y deshumanización para la gerencia actual.	Heredera de problemas y ventajas de modernidad y burocracia; busca balance entre estructura y flexibilidad; enfrenta desafíos tecnológicos y éticos del futuro inmediato.

Fuente: Elaboración Propia (2025)

La modernidad, caracterizada por un cambio radical en todos los aspectos de la vida humana, ha sido el fundamento sobre el que se ha construido la sociedad contemporánea. Este periodo histórico, iniciado con el Renacimiento y la Ilustración, ha impactado profundamente en la estructura social y en las instituciones, incluyendo la aparición y desarrollo de la sociedad burocrática. Al mismo tiempo, la gerencia actual se encuentra en una encrucijada, tratando de gestionar organizaciones en un entorno cada vez más complejo y cambiante.

En el periodo denominado Ilustración, el paradigma reinante se basa en la razón, el conocimiento científico y la tecnología. Esta época promovió la secularización, la individualización y el progreso material y moral. Se fomentó la idea de que la humanidad podía mejorar continuamente a través de la ciencia y la racionalidad. En este periodo emerge la Sociedad Burocrática, una teoría de Max Weber, que, en su concepción ideal, surgió como una forma de organizar la sociedad de manera eficiente y racional.

En su análisis, Weber identificó características como la jerarquía, la división del trabajo, y las reglas y procedimientos claros como elementos esenciales de la burocracia. La burocracia permite una administración más predecible y estable, pero también puede ser rígida y deshumanizadora.

En la gerencia actual, el legado de la modernidad y la sociedad burocrática plantea múltiples desafíos. La globalización, la diversidad cultural y la rápida evolución tecnológica demandan una gestión flexible y adaptativa. Los avances en la inteligencia artificial, minería de datos y bioética están transformando la manera en que las organizaciones operan, planteando nuevas preguntas éticas y estratégicas.

No es atrevido mencionar que la modernidad, la sociedad burocrática y la gerencia actual están intrínsecamente conectadas. Las organizaciones modernas deben encontrar un balance entre la estructura y la flexibilidad para enfrentar los desafíos contemporáneos, aprovechando las ventajas de la burocracia mientras promueven la innovación y la adaptabilidad.

Discusión y Análisis

La triangulación teórica de los conceptos de modernidad, burocracia y gerencia revela una profunda continuidad histórica y una serie de dilemas que persisten en la gestión contemporánea. Este apartado, se aproxima al análisis de las interconexiones, los legados y los desafíos que emergen de esta relación.

El Legado Axiológico: Eficiencia, Equidad y Humanización

La modernidad trajo consigo una doble herencia axiológica. Por un lado, legó valores como la racionalidad, el progreso y la equidad, que se tradujeron en avances significativos en la ciencia, la tecnología y los derechos humanos. Por otro lado, esta misma búsqueda de la razón y el progreso dio lugar a la burocracia, un sistema diseñado para maximizar la eficiencia a través de la formalización y la impersonalidad. El análisis muestra que este modelo, si bien impulsó la predictibilidad y la estabilidad, también engendró consecuencias negativas como la deshumanización del trabajo y la alienación, lo que Max Weber denominó la "jaula de hierro".

La gerencia actual se enfrenta a la tarea de reconciliar este legado dual. El problema no es simplemente que la modernidad y la burocracia hayan dejado aspectos positivos y negativos; la verdadera tensión reside en que la implementación de los valores modernos a gran escala, a través de sistemas como la burocracia, es lo que directamente generó los problemas existenciales y sociales que hoy se manifiestan como rigidez y deshumanización. El dilema ético fundamental de la gerencia contemporánea es cómo integrar la eficiencia burocrática sin replicar sus efectos deshumanizadores, un eco del dilema más amplio que la modernidad ha dejado como su marca más perdurable.

Gerencia en la Era Digital: La IA y el Desafío de la Automatización

La gerencia en la era digital adopta la inteligencia artificial y la minería de datos como herramientas clave para la toma de decisiones más acertadas, la mejora de la eficiencia operativa y la personalización de la experiencia del cliente. No obstante, este avance tecnológico, visto como el pináculo del progreso racional de la modernidad, plantea un nuevo y complejo dilema. Los desarrollos actuales de la IA se inscriben en los procesos capitalistas de automatización, y existe un creciente debate sobre si esta tecnología puede reemplazar el trabajo gerencial, incluyendo actividades de alto nivel como la toma de decisiones y la movilización de la fuerza laboral. (Berman, R., Zangaro, M., & Pacífico, F; 2025).

Este panorama revela una profunda contradicción. Si la gerencia de hoy busca combatir la despersonalización heredada de la burocracia, fomentando la autenticidad y los valores humanos, se encuentra ante una nueva fuerza que amenaza con una despersonalización aún mayor. La IA, en esencia, es la herramienta definitiva para perfeccionar la racionalización weberiana. Automatiza tareas y optimiza procesos a una velocidad y escala sin precedentes, pero al hacerlo, plantea nuevas preguntas éticas sobre la privacidad, la equidad y la naturaleza del

trabajo humano. La gerencia, por tanto, no solo enfrenta la "jaula de hierro" de la burocracia, sino que también debe navegar la potencial "jaula de datos y algoritmos," donde la eficiencia absoluta podría venir a costa de la agencia y la autenticidad humanas.

Liderazgo Post-Burocrático

El liderazgo burocrático se define por un estricto apego a las normas y la autoridad formal, lo que garantiza la eficiencia, la predictibilidad y la alta calidad en entornos de riesgo. (Mamani Ferrer, et. al; 2015). Aunque podría sugerir que la burocracia es inherentemente rígida y opuesta a la innovación. Sin embargo, un examen más profundo de la literatura sobre el liderazgo burocrático revela un matiz importante: los líderes burocráticos no son necesariamente inflexibles y pueden equilibrar las reglas y procedimientos establecidos con flexibilidad y creatividad. Esto revela que el problema no es la estructura burocrática en sí, sino la incapacidad de los líderes para trascender su rigidez percibida.

Esta perspectiva sugiere que el futuro de la gerencia no es "post-burocrático," sino "neo-burocrático" Es decir, el desafío no es eliminar las estructuras de jerarquía y las normas que han demostrado ser eficientes, sino reconceptualizarlas. El liderazgo en la era digital debe ser un "liderazgo de síntesis" que aproveche la eficiencia y la predictibilidad de las estructuras burocráticas mientras fomenta la adaptabilidad, la innovación y la humanización. El verdadero reto para la gerencia contemporánea no es elegir entre lo antiguo (la burocracia) y lo nuevo (la tecnología), sino integrar exitosamente ambos para construir organizaciones que sean, al mismo tiempo, eficientes y humanamente conscientes.

Este análisis de la discusión ha demostrado que los dilemas de la gerencia actual no pueden ser comprendidos aisladamente, sino como el resultado directo de su herencia histórica. Las tensiones ontológicas, epistemológicas y axiológicas, discutidas en los apartados anteriores, son la manifestación de cómo los valores de la modernidad y las estructuras de la burocracia han configurado el pensamiento y las prácticas gerenciales. La siguiente tabla 2, sintetiza este marco filosófico, ilustrando visualmente la profunda conexión entre la visión de la gerencia, sus legados y sus desafíos.

Tabla 2. Marco Filosófico de los Conceptos

	Modernidad	Sociedad Burocrática	Gerencia Actual
Visión Ontológica	El ser humano es un agente racional, capaz de dominar la naturaleza y de automejora a través de la razón y la ciencia. Fortalece el individualismo.	El ser humano es una pieza en una estructura racional y jerárquica. Se reduce a roles y funciones, lo que puede conducir a la despersonalización y alienación.	Busca combatir la despersonalización fomentando la autenticidad y la alineación de valores.
Visión Epistemológica	El conocimiento se legitima a través del método científico, la evidencia empírica y la lógica.	El conocimiento se organiza y valida mediante normas y procedimientos formales. Fomenta la especialización del conocimiento.	Reconoce la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios y de integrar diversas fuentes y tipos de conocimiento.
Legado Axiológico	Valores heredados: Racionalidad, progreso, eficiencia. Dilemas: Desigualdad, conflictos, crisis ambiental.	Valores heredados: Eficiencia, predictibilidad, estabilidad. Dilemas: Rigidez, deshumanización, falta de innovación.	Valora la eficiencia, la racionalidad y la equidad, pero reconoce la necesidad de humanizar las prácticas para abordar los problemas heredados y los nuevos dilemas éticos.

Elaboración Propia (2025)

Brechas de Conocimiento y Direcciones de Investigación Futura

Este análisis ha permitido identificar varias brechas de conocimiento que merecen una investigación futura en profundidad.

El dilema ético de la IA en la gerencia: Aunque se mencionan los desafíos éticos de la IA y la bioética, la literatura actual no ha desarrollado marcos de gobernanza y ética para las organizaciones que aborden de manera efectiva las cuestiones de privacidad, equidad y la naturaleza del trabajo en un entorno automatizado. Se necesita una investigación que explore cómo las empresas pueden implementar la IA de manera responsable sin comprometer los valores humanos.

Modelos de liderazgo de síntesis: La literatura existente tiende a contrastar el liderazgo burocrático con otros modelos. Sin embargo, no hay suficientes estudios sobre un "liderazgo de síntesis" que analice cómo los líderes pueden integrar con éxito la eficiencia y el orden de las estructuras burocráticas con la flexibilidad, la creatividad y la adaptabilidad necesarias en la era digital.

La tensión capital-trabajo en la era de la IA: El concepto de que la IA podría reemplazar el trabajo gerencial plantea una nueva dimensión en la tensión histórica entre capital y trabajo. Se requiere una investigación más profunda para comprender cómo esta dinámica evolucionará y cuáles serán sus implicaciones para la estructura organizacional, la gestión del talento y la formación profesional en el siglo XXI.

Impacto de la diversidad en las estructuras burocráticas: La gerencia actual enfrenta el desafío de gestionar equipos multiculturales y multigeneracionales. Se necesita más investigación para explorar cómo las organizaciones pueden adaptar las estructuras y los procedimientos burocráticos a las demandas de la diversidad cultural y generacional, fomentando la inclusión y la equidad sin comprometer la eficiencia.

Conclusiones

Hacia una Gestión Coherente con los Desafíos del Futuro

Este estudio ha demostrado que la gerencia contemporánea es un punto de convergencia histórica, un campo donde los legados de la modernidad y la burocracia se encuentran con los desafíos actuales, incluidos los de la era digital, revelando que el dilema central de la gerencia no es cómo escapar del pasado, sino cómo integrar de manera constructiva sus lecciones.

La búsqueda de la eficiencia y la racionalidad, impulsada por la modernidad y materializada en la burocracia, ha provocado tanto avances como consecuencias deshumanizadoras. En la actualidad, esta misma lógica se perfecciona con el uso de la inteligencia artificial, lo que plantea el riesgo de que la gerencia se confíe en una nueva forma de "jaula," esta vez de datos y algoritmos. El camino a seguir no es un rechazo total de las estructuras burocráticas, que siguen siendo valiosas para la estabilidad y la predictibilidad, sino una transformación de éstas.

El futuro de las organizaciones dependerá de su capacidad para encontrar un equilibrio entre la eficiencia de la estructura burocrática y la flexibilidad, la innovación y la humanización de la era digital. El liderazgo eficaz en este nuevo entorno no será "post-burocrático," sino un

liderazgo de síntesis, capaz de aprovechar la predictibilidad de las normas mientras fomenta la creatividad y la adaptabilidad. La gerencia que logre navegar con éxito esta encrucijada será aquella que sea no solo tecnológicamente avanzada, sino también filosóficamente consciente y éticamente responsable, enfrentando los dilemas que la modernidad ha dejado como su legado más perdurable.

Adicional a estos, están los retos de la gerencia del momento presente o futuro inmediato, como son: Uso y abuso de la inteligencia artificial (IA) y minería de datos, ya que ambas tecnologías ofrecen herramientas poderosas para la toma de decisiones y la optimización de procesos, pero requieren un manejo ético y responsable. Otro desafío es la bioética, pues ese avance tecnológico plantea dilemas éticos sobre la privacidad, la equidad y la naturaleza del trabajo humano. Ahora bien, la capacidad de la gerencia actual para integrar estos avances de manera ética y efectiva determinará el futuro de las organizaciones. La clave estará en encontrar un balance entre eficiencia burocrática y adaptabilidad moderna.

Referencias

- Bardin, L. (1991). El Análisis de contenido. Ediciones Akal.
- Berman, R., Zangaro, M., & Pacífico, F. (2025). Inteligencia artificial (IA) y trabajo gerencial: entre la ilusión y el desencanto. *De Prácticas y Discursos*, 14(23). <https://doi.org/10.30972/dpd.14238172>
- Contreras Islas, D. S. (2020). Análisis de contenido analógico: Una aplicación de la hermenéutica analógica para el análisis de contenido curricular. *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, 10(1). <https://doi.org/10.24215/18537863e071>
- Corona Lisboa, José. (2016). Investigación científica. A manera de reflexión. *MediSur*, 14(3), 243-244. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2016000300002&lng=es&tlng=es.
- Cruz, J. E. (2023). Onto-episteme de la investigación. Reflexiones desde el continuum de la filosofía griega y medieval. *EVSOS*, 1(4), 3–13. <https://doi.org/10.57175/evsos.v1i4.43>
- Drivet, L. (2014). Foucault y la condición humana. Una influencia tácita desconocida. *Revista de ciencias sociales Aposta*. (63), octubre, noviembre y diciembre 2014
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. 2. ed. Madrid: Morata, 2007.

Flick, U. (2014). *La gestión de la calidad en la investigación cualitativa*. 1. ed. Madrid. Morata, 2014.

Inda, Graciela., (2021). Itinerarios teóricos sobre burocracia y política: de la tensión weberiana a las soluciones de compromiso. *Desafíos*, 2(33), pp.1-33.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=359667755003>

Koselleck, Reinhart (2004): *Futures Past. On the Semantics of Historical Time*, New York: Columbia University Press.

Mamani Ferrer, H., Chugden Terrones, U., Tintaya Condori, I., Sánchez Mantilla, A., & Salazar López, J. (2015). Liderazgo burocrático. *Cuaderno Empresarial: Revista de Investigación Formativa*, 1(1). https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_ce/article/view/852

Pérez-Agote, J. M. (2017). Redescripción del concepto clásico de modernidad. *Sociología Histórica*, (7), 11–40. <https://revistas.um.es/sh/article/view/314531>

Wagner, P. (2017). Progreso y modernidad: el problema con la autonomía. *Sociología Histórica*, (7), 95–120. <https://revistas.um.es/sh/article/view/243631>

Weber, M. (1983). *Economía y Sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. (6ª reimpresión). México: Fondo de Cultura Económica.

Weber, M. (1977). *¿Qué es la burocracia?* (Trad. Rufino Arar). Buenos Aires: La Pléyade.