
ESTUDIOS ORGANIZACIONALES Y PARADIGMAS GERENCIALES: ELEMENTOS ESENCIALES DE UNA NUEVA RETÓRICA

*Thomas Clarke*¹
*Stewart R. Clegg*²
*Eduardo Ibarra Colado*³

Resumen

Los Estudios Organizacionales han promovido una serie de representaciones que han invadido el pensamiento administrativo, dando forma a las acciones de los gerentes. Este escenario se ha modificado radicalmente a lo largo del último siglo. Los gerentes, especialmente aquellos cuyas experiencias se ubican en las décadas más recientes, han tenido que aprender y reaprender una gran cantidad de cosas a lo largo de sus carreras. Uno podría suponer que en las escuelas de Administración, además de otros especialistas, estarían los profesionales de los Estudios Organizacionales conduciendo el desarrollo de nuevos paradigmas para enfrentar las condiciones cambiantes de los negocios. Sin embargo, como se establece en el presente artículo, los debates en torno a los paradigmas en Estudios Organizacionales y aquellos relacionados con la literatura sobre paradigmas gerenciales, han sido hasta ahora empresas que permanecen separadas. A pesar de esta separación, la literatura sobre paradigmas gerenciales tiene grandes implicaciones para los Estudios Organizacionales y sus paradigmas teóricos, permitiéndonos reconocer la manera en la que los cambios recientes afectan el trabajo en la disciplina.

Función directiva

Los gerentes, por encima de todo, son profesionales con una fuerte orientación práctica, ya que tienen que conducir tareas extremadamente difíciles y en permanente cambio. Ellos enfrentan contingencias muy diver-

¹ Profesor. School of Management. University of Technology, Sydney.

² Profesor. School of Management. University of Technology, Sydney.

³ Profesor Investigador Titular "C". Área de Estudios Organizacionales. Departamento de Economía. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

sas que afectan la marcha y el éxito de sus organizaciones. Si Mintzberg (1973) fuese una referencia confiable, ellos necesitarían encontrar soluciones a sus nuevos problemas casi cada diez minutos. Por ello, no sorprende que tengan poco tiempo para otra cosa que no sea atender las exigencias que les plantean sus problemas cotidianos. Por ello, estos profesionales de la acción, no pueden concebir la función directiva como una actividad ideal y abstracta; muy por el contrario, ella adquiere su forma como práctica social, a partir de los juegos discursivos representados por los paradigmas gerenciales.

En la práctica, las formas de conocimiento se traducen constantemente en cálculos administrativos. Tales conocimientos pueden ser adquiridos en diversos espacios, no sólo a través de cursos universitarios, sino también en libros de éxito, sesiones de entrenamiento, sitios de internet y en revistas y periódicos de amplia circulación, así como en las redes de sociabilidad en las que participa el gerente. Hay, pues, diversos espacios en los que se producen las orientaciones prácticas de la función directiva. El aspecto relevante en este nivel es que los académicos universitarios no gozan de un papel exclusivo ni privilegiado. Los estudiosos de las organizaciones, más que participar como *legisladores* del conocimiento administrativo, cumplen sólo funciones *interpretativas* (Bauman 1987). A pesar de ello y como consecuencia de las reglas de publicación de las revistas especializadas, muchos académicos universitarios continúan desempeñando su oficio como si fueran legisladores y no interpretes.

Por su parte, para quienes asisten a las conferencias de los gurús de la administración y leen las revistas y libros de moda, los estudios sobre las organizaciones proporcionan un conjunto de fórmulas, recetas y herramientas que pueden ayudar a solucionar los problemas de dirección que enfrentan las organizaciones modernas; en lugar de proporcionar las 'pruebas' o demostraciones científicas del momento, estos saberes promueven un conjunto de representaciones, normas, tecnología y procedimientos que orientan el pensamiento administrativo. Con estas herramientas, que son generalmente utilizadas de manera retrospectiva para validar decisiones adoptadas de antemano, los gerentes son capaces de crear un orden a partir del caos potencial que enfrentan, proyectándose ellos mismos como dirigentes innovadores y no sólo como simples operadores de prescripciones y recetas. Por ello, la función directiva supone la creación de un conjunto ordenado de relaciones entre historias pasadas y acciones futuras, es decir, exige el

diseño de estrategias que garanticen la realización de un presente consistente con sus finalidades básicas. Para decirlo en otros términos, la función directiva supone la creación de nexos entre sujetos, materiales y símbolos para garantizar que las estrategias se lleven a cabo.

Por ello mismo, el sentido otorgado a la función directiva se ha modificado con el paso del tiempo. Dirigir no puede significar ya, como sucedía en los días de esplendor de Taylor, establecer los límites a la libertad; por el contrario, la función directiva debe coordinar a los miembros de la organización para que *se sientan* más libres, y para que amplíen sus posibilidades de participación mediante el conocimiento y la innovación. En la actualidad, estos elementos son los componentes de una forma de organización específica: la esencia de la función directiva se ubica en la capacidad de conducir el cambio entendido como la *destrucción creativa* de las fórmulas, recetas y prácticas existentes, con la finalidad de reinventar a la organización. Esta es la razón que explica por qué hoy organizar significa cada vez más desorganizar.

Las historias y relatos sobre la función directiva no son expresión causal de las acciones de los gerentes; ellas han funcionado, más bien, como justificaciones de tales acciones, haciéndolas aparecer en todo momento como acciones legítimas. No se trata de que exista una relación lineal entre lo que se dice y lo que se hace, sino más bien de *movilizar discursos* de manera creativa, de acuerdo con las situaciones específicas que se enfrenten. Establecidas formalmente, estas proposiciones para la creatividad discursiva representan cada vez más lo que se conoce como los "paradigmas gerenciales" (Ibarra 1994).

Los paradigmas gerenciales no tienen sólo un significado retórico; ellos poseen también gran relevancia práctica, pues orientan la manera en la que se conducen las empresas y se realizan los negocios. Los cambios en los paradigmas gerenciales, pueden ser apreciados a partir del reconocimiento de una serie de etapas evolutivas. Cada etapa sintetiza las ideas básicas que representan el mundo desde el punto de vista de los gerentes y los hombres de negocios, respondiendo a sus percepciones de los cambios en el medio ambiente de sus empresas; se trata de sistemas de valores desde los que se interpreta la realidad, actuando sobre ella y estableciendo los límites éticos al comportamiento. El sentido otorgado a conceptos como trabajo, propiedad, administración, eficiencia, desempeño, calidad, excelencia, innovación y conocimiento, por señalar algunos, no sólo orientan las prácticas sociales

dentro de la empresa, sino que definen los medios considerados como adecuados para conducir la acción. Se trata pues, de un conjunto de imágenes que limitan la conducta de los miembros de la organización, considerando los medios específicos disponibles y las relaciones y procedimientos involucrados. Estos paradigmas surgen y alcanzan influencia y resonancia social, para revelar casi inmediatamente sus limitaciones; tan pronto como aparece un nuevo paradigma para enfrentar el siguiente dilema gerencial, el paradigma anterior es relegado y termina en el olvido.

Un siglo de paradigmas gerenciales

Los paradigmas gerenciales de este siglo comenzaron con la *administración científica* (Ibarra 1999). El *one best way* representa un conjunto de imágenes y significados para reforzar el control y la disciplina en el trabajo. Con la finalidad de alcanzar importantes incrementos en la productividad, este paradigma tuvo que sacrificar el sentido del trabajo y el compromiso de los trabajadores en el proceso laboral. A partir de la década de los treinta, y de manera significativa durante la Segunda Guerra Mundial, este paradigma fue progresivamente sustituido por las *relaciones humanas* (Clegg y Dunkerley 1980). El paradigma humano-relacionista representa un conjunto de imágenes y medios para completar el sueño taylorista; sus autores elaboraron una retórica para reinventar la identidad en el taller, facilitando con ello el control gerencial del alma de sus 'felices trabajadores'. Aunque resultaba de utilidad en diversas circunstancias, este paradigma no propició la eficiencia competitiva requerida por las empresas de la época. Si bien la disciplina fordista y la cadena de producción permitieron los aumentos de productividad requeridos para enfrentar la alta competitividad, la calidad de los productos dejaba mucho que desear. Las economías de escala de la producción en masa permitieron compensar, mediante los placeres del consumo, los costos psicológicos y sociales del trabajo rutinario y repetitivo. Sin embargo, insistamos, esta ampliación del consumo a la población trabajadora, pocas veces se tradujo en mejoras en la calidad.

Por su parte, el paradigma de la *calidad* surgió cuando las empresas se vieron en la necesidad de enfrentar mercados cada vez más dinámicos y competidos, debido sobre todo a la aparición de consumidores más activos y exigentes. Este paradigma se constituyó como un complemento esencial del taylorismo-fordismo, a pesar de que la administración de la calidad total implicaba el desmantelamiento de algunos de sus elementos básicos.

Sin embargo, aunque el movimiento por la calidad propició compromisos para mejorar los productos elaborados, no facilitó la necesaria identificación de los trabajadores con la empresa. Este vacío sería cubierto un poco más adelante por las propuestas de la *cultura corporativa* y la *búsqueda de la excelencia*, desarrollos que completaron el perfil del paradigma de la calidad. En este caso, las imágenes y los símbolos movilizados por la empresa perseguían reforzar la conducta de los individuos, en la medida en la que ellos mismos se verían proyectados como sujetos de excelencia, capaces de actuar bajo el principio de la *autonomía práctica*, es decir, como personas responsables de sus propios actos y de su contribución específica al éxito de la empresa (Peters y Waterman 1982).

Los continuos cambios en los mercados y en los gustos de los consumidores pronto hicieron inútiles algunos negocios y productos que habían surgido con la etiqueta de la excelencia. Fue entonces cuando la retórica utópica de la *especialización flexible* añadió nuevos elementos para alcanzar la calidad y la excelencia; esta vez se trataba de la innovación tecnológica y la flexibilidad. Al incorporar modernas tecnologías computarizadas y polivalentes, manejadas por operadores altamente calificados, las empresas podrían responder de manera inmediata a los cambios del mercado, identificando con ello nuevas oportunidades para atacar segmentos emergentes de grupos de consumidores cada vez más diferenciados. Esta nueva configuración empresarial pronto condujo a la retórica del *aprendizaje organizacional*, que edificó una nueva filosofía gerencial adaptada a la economía del conocimiento, la administración responsable y los empleados de la información. Para ello se apoyó en las lecciones que habían recibido las retóricas que le precedieron, especialmente el movimiento de la calidad, la literatura de la excelencia y la especialización flexible. De acuerdo con especialistas como Weick y Wesley (1996), y consultores como Peters (1992, 1997) o Senge (1990), desde este paradigma no se proponen reglas estrictas que se señalen como las apropiadas. Aun cuando los empleados son libres intelectualmente hablando, ello se hace para facilitar la consecución de las metas de la empresa, las cuales se encuentran generalmente acotadas por parámetros institucionales preestablecidos; la creciente libertad intelectual se verá acompañada y protegida por reglas y procedimientos que garantizan la regulación de la acción en las organizaciones.

Más recientemente, al referirse a las *organizaciones de clase mundial*, el paradigma impulsa a las empresas no sólo para que alcancen los más altos

estándares internacionales de calidad, precio y desempeño, sino también para que se confronten continuamente con sus clientes, empleados y competidores. Para que las empresas mantengan su liderazgo en los mercados globales, será necesario que renueven sus productos y servicios antes que sus competidores (Kanter 1995). No obstante su indudable éxito simbólico, este paradigma ha mostrado su debilidad ante el agotamiento que produce la intensa competencia, además de propiciar prácticas monopólicas indebidas para retener el liderazgo mundial.

Entre el tipo de soluciones representadas por todos estos paradigmas y las presiones de las situaciones concretas, existe una cierta tensión que transforma la tradicional función directiva de corte burocrático, en un conjunto de acciones creativas de los gerentes para desempeñar sus tareas de conducción y organización. Los paradigmas gerenciales se constituyen como grandes narrativas que explotan los mitos asociados a las *señales del éxito* en diferentes épocas; ellos son una manera, no sólo de interpretar la realidad y de darle un sentido específico, sino también de construir diferentes realidades. La realidad de los gerentes y los trabajadores en una organización que aspira a ser de "clase mundial", por ejemplo, es construida de una manera muy diferente si la comparamos con la realidad que enfrentan gerentes y trabajadores en las fábricas de tipo taylorista-fordista. Estas "realidades organizacionales" perduran más allá de las épocas que atestiguaron su surgimiento, y pueden ser utilizadas para colonizar nuevos espacios que, como las maquiladoras del norte de México (Peña 1997), se encuentran alejados de los sofisticados centros de producción, intercambio y comercio de las ideas.

Aquí poco importa si la realidad se corresponde o no con el paradigma que la representa: el punto relevante es que los gerentes actuarán tomando como punto de referencia, no la realidad real que no han podido reconocer, sino la realidad inventada que han construido desde cierto paradigma. De cualquier modo, qué es finalmente la realidad sino la construcción de un imaginario social que orienta la acción. Como ya lo indicamos, los paradigmas definen los términos básicos de su propio discurso; ellos representan los sentidos que en distintos momentos adquieren conceptos que, como la eficiencia, la propiedad y el trabajo, por citar algunos, son comúnmente asumidos como ideas universales no problemáticas. Insistamos en que lo que resulta crucial, es que los gerentes se reconocen a sí mismos a partir de tales definiciones e imágenes, las cuales determinan sus acciones y las califican anticipadamente como comportamientos normales.

responsables y eficientes. En este sentido, los paradigmas gerenciales pueden ser interpretados como artefactos que sintetizan el cómo de la conducción pastoral de cada época (Foucault 1979); ellos representan los cambios en el 'imaginario' de los gerentes y hombres de negocios entre una época y otra. Tales imaginarios permiten reconstruir las identidades de los sujetos bajo un cierto modo de racionalidad, diferenciándolas entre sí y otorgándoles lugares específicos. A través de tales representaciones se normalizan ciertas visiones de la realidad en y más allá de las organizaciones; pero también, a la vez, se estigmatiza y margina a aquéllos grupos sociales cuyas representaciones no se corresponden con el imaginario dominante de la época que los gerentes están ayudando a edificar.

Como se desprende del análisis realizado por De Gaudemar (1982), el problema de la gerencia no es hacer obligatorio el trabajo, sino hacerlo atractivo. Para la mayoría de los empleados que carecen de alternativas para vender su fuerza de trabajo, lo que determina los términos de su esfuerzo es el interés y atractivo que despierta en ellos el trabajo que desempeñan, y no tanto su posible utilidad o contribución en el proceso de trabajo integralmente considerado. Por ello es indispensable transformar las actitudes de los trabajadores a través de la invención de nuevos modos de existencia o estilos de vida; es necesario proporcionar las condiciones de una servidumbre voluntaria y productiva, que sustituyan la autoridad despótica y el castigo propios del 'pasado' taylorista. La implantación de la disciplina en la organización descansa, cada vez más, en la aplicación creativa de fórmulas para facilitar la fabricación del sujeto trabajador como sujeto obediente y satisfecho (Rose 1989). Con esta idea central en mente, De Gaudemar (1982) enfatizó la relación entre las imágenes del gerente y la disciplina en el trabajo; si tales imágenes cambian, marcando la aparición/desaparición de los paradigmas gerenciales, entonces cambiarán también los regímenes disciplinarios de la empresa. Por ello es posible apreciar a lo largo del último siglo, distintos paradigmas gerenciales que representan esa punta del iceberg que sintetiza los profundos cambios experimentados al interior de las empresas (Ibarra 1994).

Los paradigmas gerenciales en la era de la globalización

Uno de los cuestionamientos más significativos al universalismo de los paradigmas gerenciales, expresado actualmente en la idea de que existe un *one best way* global, se ha desprendido del éxito económico alcanzado por las empresas de los países de industrialización reciente; la clave del éxito

pareciera encontrarse en el reconocimiento de las ventajas que les proporcionan tales realidades locales y sus específicos modos de racionalidad, los cuales contrastan fuertemente con la imagen global asumida por los defensores del universalismo. Pensemos, por ejemplo, en los sistemas de negocios del este asiático (Whitley 1994), en el 'espíritu del capitalismo chino' (Redding 1990), o en las novedosas formas de organización representadas por el 'pan francés, las modas italianas y las empresas del este asiático' (Clegg 1990: 107-152).

Sin embargo, la turbulencia financiera de 1997-1998 y la respuesta global instrumentada por el *Fondo Monetario Internacional* para enfrentarla, parecen contradecir el principio de que se debe adoptar un enfoque organizacional local. Más allá de este debate en torno a la importancia de las realidades locales en el éxito económico de las naciones, es posible sostener que la crisis asiática y los eventos que le siguieron, funcionaron como instancias de normalización, marginación y estigmatización. La existencia de realidades locales alternativas había debilitado el universalismo protector del orden y el equilibrio globales, que suponen que todo se encuentra en su lugar. No obstante, las recientes fuentes de desorden en los mercados asiáticos, que pronto se diseminaron por todo el mundo, permitieron restituir una vez más los valores del orden moderno, revalorando la vieja racionalidad del *one best way*, frente a las prometedoras realidades locales emergentes que mostraron un éxito sólo momentáneo o coyuntural.

Independientemente de la interpretación que uno haga de los problemas enfrentados por las economías asiáticas, resulta evidente que mucho ha cambiado en el ámbito organizacional. Al inicio de la crisis, los cambios organizacionales fueron experimentados localmente: había poca liquidez, el crédito era cada vez más costoso, se presentaron quiebras de empresas y despidos masivos de trabajadores, y se produjeron importantes devaluaciones de la moneda. Sin embargo, poco después los efectos alcanzaron los espacios del mundo global, mostrando que las experiencias locales son el resultado creciente de la articulación internacional de los mercados. Además, las nuevas tecnologías de información han permitido conectar cada espacio local con la esencia expresiva de la racionalidad universal, que se construye mientras se realizan decisiones de compra-venta de acciones en unas cuantas miles de terminales de computadora alrededor del mundo las 24 horas del día. La especulación financiera ha traducido la racionalidad del mercado en decisiones de vida o muerte. Este modo de operar del mundo global

impacta de manera más negativa a aquellos sistemas de negocios y a sus organizaciones, que no adoptan las prescripciones universalmente aceptadas de los paradigmas gerenciales.

Si algo demuestran las actividades especulativas es la dimensión universal que posibilitan las tecnologías de información, pues ellas gobiernan la toma de decisiones que ha conducido al mundo a sus crisis recurrentes, asociadas a la realización de la ganancia de muy corto plazo (Soros 1998). Estos avances tecnológicos han transformado la naturaleza de la gerencia y las formas de organización; las viejas ocupaciones se han modificado bajo los dictados de la reingeniería o simplemente han desaparecido; además, han surgido nuevas ocupaciones dedicadas al manejo y procesamiento de datos y a la operación de los sistemas de comunicación y diseño. Las nuevas tecnologías de información han relativizado también, de manera considerable, los límites de la empresa: el mercado ha penetrado muchas de las áreas más burocratizadas de la vida organizacional, mientras que el aprendizaje empieza a actuar como mecanismo de regulación de muchas de las áreas tradicionalmente regidas por el mercado.

Organizaciones sociales como las universidades, que representan el prototipo paradigmático de la modernidad por su vinculación con la razón y la burocracia (Ibarra 1998), se están transformando para parecerse cada vez más a las corporaciones; por su parte, las corporaciones, como firmas inteligentes que producen los saberes de la flexibilidad, se empiezan a parecer cada vez más a las nuevas universidades, caracterizadas por su pertinencia económica y su efectividad (Gibbons *et al.* 1994; Etzkowitz *et al.* 1998). De esta manera, el viejo orden burocrático se encuentra en transformación, a pesar de la solidez que aparentaba hace apenas algunos años. Las organizaciones son hoy espacios difusos en los que no tienen sentido ya las definiciones claras ni los límites precisos; ellas se están produciendo incesantemente a través de la constante innovación de la función directiva y las formas de organización.

Además, tal como lo imaginaba Weber (1922), en el centro de la teoría de la burocracia se ubicaba una división clara y tajante entre las esferas de lo público y lo privado. La primera correspondía al mundo de lo masculino, al espacio de la fábrica y la oficina, a la esfera de la economía productiva; en contraste, la segunda correspondía al mundo de lo femenino, al espacio del hogar y la familia, y a ese solitario laborar doméstico que se presentaba

como refugio frente al despiadado mundo del trabajo y los negocios. Actualmente, esta separación del mundo entre su adentro y su afuera genera poco sentido. Intentemos aclarar este escenario de transformaciones radicales mediante un relato.

Imaginemos a una persona llamada María, que trabaja normalmente en el ciberespacio. Independientemente de dónde se encuentre físicamente, ella trabaja algunas veces en 'casa' y otras en la 'oficina'. Generalmente duerme en su hogar; en la mañana, al levantarse y mientras se dirige a preparar el café, enciende la computadora de su estudio. Lo primero que hace es revisar su correo electrónico. ¡Crisis! Durante la noche hubo una baja alarmante de las principales monedas en las economías asiáticas. Primero, el *baht* tailandés, luego la *rupiah* indonesia, enseguida el *won* coreano y ahora el dólar australiano. Otra vez, como en México en 1994, pero ahora con un efecto dominó. Rápidamente revisa su banco de datos para observar el comportamiento de los mercados durante las últimas horas. La caída no se ha detenido. Se conecta de inmediato a la oficina a través de su modem e inicia una compleja serie de transacciones en la cartera que maneja, para tratar de cubrir las deudas que acumuló durante la noche. . . mientras dormía.

Mientras tanto el café hirvió y se evaporó, y sus hijos despertaron y pidieron de desayunar. Absorta por la situación, ignora los llamados de sus pequeños; concentra toda su atención y mira con angustia la pantalla de su computadora. Todas sus realidades están en ese momento ahí. Su esposo, de regreso a casa después de cubrir el turno nocturno, atiende a los niños. Más tarde, aprovechando la flexibilidad de su tiempo, María sale para atender una cita en la oficina. Marca su teléfono celular Nokia para avisarles a las personas con las que va a reunirse, que llegará tarde debido a un accidente de tránsito en el puente Harbour, que provocó un embotellamiento de tráfico que se extiende hasta los suburbios del lado norte. Ya en su oficina, durante el descanso para el té y cuando los mercados extranjeros habían cerrado, se conecta a la red desde su computadora para continuar su participación en el juego interactivo *Riven*, buscando relajarse un poco. Más tarde, regresa a casa para encontrarse unos momentos con su esposo, que sale rumbo a su trabajo de policía industrial en el turno nocturno; los niños exigen nuevamente su atención, mientras ella se sienta frente a la pantalla de su computadora para revisar los precios de apertura del *FT 100*. El día casi ha terminado; sin embargo, antes de acostarse, María tiene que cumplir con el trabajo que le dejaron en uno de los cursos de la maestría que estu-

dia. Se sienta frente a la televisión, con un vaso de tequila y un emparedado de pastrami, y busca el último noticiero, a la vez que revisa el trabajo que tiene que elaborar para la materia de administración internacional. En esos momentos centra su atención en la pregunta que debe responder: "*¿Qué tan universales son las teorías administrativas contemporáneas? Responda considerando los planteamientos de Michel Foucault sobre la vigilancia y la gubernamentalidad*". De pronto, ve la parte final de un documental sobre la historia del mundo después de la Guerra Fría, en el que se narran los cambios sucedidos desde la caída del Muro de Berlín; especula que algún día le gustaría visitar Alemania, pero es un pensamiento momentáneo, pues otros más profundos forcejean en su cabeza. Sería sorprendente que en un ambiente como éste, María no estuviera un tanto reflexiva.

De pronto recordó el texto de Foucault (1979) que había leído recientemente, y en el que se afirmaba que el neoliberalismo debía ser comprendido más como un modo de racionalidad que orienta las prácticas sociales, que como una doctrina estrictamente económica. Pensaba que esta idea era relevante no sólo para el trabajo que tenía que escribir, sino para comprender lo que pasaba con su propia vida. Estaba consciente de que, cada vez más, ordenaba su vida en nombre de otras racionalidades, además de vivir en un estado neurótico de ego-vigilancia, pues realizaba ella misma las tareas de monitoreo que permitían que otros conocieran con detalle su desempeño, a pesar de que la 'observaran' indirectamente y a distancia. Ella pensó, por ejemplo, en el correo electrónico que recibió de su 'supervisor' y que se suponía debía responder de inmediato, mientras trabajaba en casa temprano esa semana; estaba segura de que tal mensaje le fue enviado únicamente para verificar si estaba en su lugar de trabajo.

No sólo era Foucault quien parecía conectar sus estudios, su vida y su trabajo, en una trama intrincada de creciente angustia e ilustración. También jugó su papel el noticiero nocturno, pues al escucharlo pensó: ¿acaso la caída de las bolsas en Asia puede interpretarse como una venganza de las teorías universales sobre realidades locales que desafiaron el *one best way*? ¿Acaso esta venganza se dio como consecuencia de los juicios hechos por los mercados sobre las idiosincrasias de países particulares que desentonan con los tiempos modernos? O quizás, como le sugirió uno de sus maestros, ¿acaso ello fue sólo un signo del dominio hegemónico de un supuesto *one best way* para conducir el nuevo orden mundial, basado en la legitimidad ideológica y el poder financiero representado por los siete grandes del mun-

do global? Y más allá todavía, se preguntaba ¿cómo era posible que los mismos factores que, de acuerdo con sus libros de texto, contribuyeron al éxito de esas economías, ahora sean una señal de sus debilidades?

Distraída, mientras se arreglaba las uñas y seguía viendo la televisión, continuaba pensando en el trabajo para su curso de maestría. Recientemente había participado en un seminario académico con su tutora feminista de la universidad; en algunas de las sesiones realizaron un ejercicio de deconstrucción de los prejuicios sexistas de la Teoría de la Organización desde Weber hasta nuestros días, sobre todo en relación con su insistencia por privilegiar lo público sobre lo privado. Ella no estaba convencida de que dichos términos tuviesen algún sentido en su vida: ¿qué es lo privado y qué es lo público?; ¿qué es lo económico y qué es lo social?; ¿dónde empieza y dónde termina la privacidad? María realiza casi la misma cantidad de trabajo para su jefe desde su casa que desde la oficina y estudia en la universidad desde la computadora de su casa utilizando el *Top-Class*. Y cuando decide jugar para distraerse un poco, siempre lo hace 'en línea'; como la mayor parte de su trabajo, sus juegos los disfruta movilizándolo sus dedos con gran habilidad sobre el teclado, navegando ágilmente por los espacios virtuales de la red.

Por otra parte, María encuentra en la oficina las oportunidades de convivencia que le faltan en su hogar, pues rara vez coincide con su marido. Ellos forman una familia de doble ingreso ya que necesitan pagar el préstamo hipotecario; sabe que las tasas de interés seguirán subiendo mientras el dólar australiano se mantenga a la baja, en un intento por detener la fuga de capitales que ella misma ayudó a crear desde su trabajo como agente de bolsa. Ella pensó que estas interconexiones entre su trabajo y su vida a través de sus acciones, podrían ser lo que su profesor de Estudios Organizacionales definió como 'reflexividad', aunque en realidad no está segura. Mientras elucubraba sobre todo esto se manchó las uñas, por lo que perdió las ganas y el humor de seguir con el tema.

Más tarde, ya en la cama, dedicaría algunos minutos para realizar sus lecturas atrasadas; observó la reseña de un libro reciente de Arlie Hochschild (1997) titulado *The Time Bind*. El argumento central de la obra señala que actualmente resulta menos angustiante estar en el trabajo que en el hogar. "Casi no percibo la diferencia", pensó mientras empezaba a quedarse dormida. Seguía inquieta no sólo por las noticias relativas a la situación de los

mercados financieros, sino por las ideas para su trabajo de maestría. Se preguntó si podría incluir los argumentos de Hochschild en su trabajo; tal vez alguno de sus profesores, que se encuentra trabajando en un libro sobre *Administración Global*, podría aconsejarla al respecto.

Para María, como estudiante de las artes de la práctica de la administración, la turbulencia de los mercados anticipó serias preocupaciones intelectuales y prácticas. ¿En qué medida las teorías administrativas y de la organización que estaba estudiando, le permitirían modificar la concepción tradicional sobre la universalidad del *one best way*, para reconocer en su lugar la diversidad del mundo donde ella se mueve, que se aprecia a través de los noticieros y que experimenta en su vida cotidiana? ¿Qué papel juegan las teorías universales, las grandes narrativas —así denominadas por Lyotard (1979)— en la construcción de las realidades locales por las que ella tiene que navegar? O para formularlo de manera diferente, ¿cuál ha sido en el pasado la función simbólica de este universalismo teórico? ¿Y cómo reintegró bajo un sólo principio único, los muy diversos mundos particulares que conforman el mundo global? Éstas no eran sólo preocupaciones de corte académico, como seguramente María se había dado cuenta ya.

Los espacios institucionales donde se producen los conocimientos administrativos y de la organización, son dominados por una visión eurocéntrica que asume el *a priori* de una modernidad instalada. Es sólo a partir de esta modernidad ideal, preconstruida, que se podría pensar en términos de esa supuesta universalidad. Las diferencias locales tendrían que manejarse desde la lógica discursiva del desarrollo, que conduce por evolución progresiva y lineal hacia la modernidad; bajo esta óptica, todo lo que no respete las reglas de esta gran narrativa universal sería considerado como comportamiento tradicional, desviado o patológico, es decir, como ejemplo del tipo de “errores” que podrían corregirse con apego a las leyes y principios de la teoría universal.

En efecto, la teoría universal requiere del error representado por las realidades locales que actúan bajo su propia lógica; sin éste, la verdad no sería transparente. Para el paradigma universal, el problema singular es aquel que no se ajusta a la norma, que se desvía del *one best way*, y que requiere, por tanto, de la venganza del fracaso que la reconduzca a lo moderno, a la única realidad universal que no admite los errores de la especificidad local. La reciente experiencia traumática de los mercados asiáticos permite restituir

las esperanzas en lo moderno, integrando o eliminando todo lo que escape o actúe más allá de su modo de racionalidad. Para decirlo en otros términos, las organizaciones y sus mercados deben moverse bajo los dictados de la lógica universal e instantánea del mercado electrónico global; todo lo que se oponga a esta lógica debe ser absorbido, contenido o simplemente eliminado. Bajo esta óptica, hoy más que nunca necesitamos de una teoría del error, que nos permita comprender todo lo que escapa a la lógica totalitaria del imperativo universal (Morin 1982; Ibarra 1995).

Las miradas que se apoyan en una visión universal del mundo, sólo pueden ver lo que les queda cerca normativamente hablando; no importa qué tan amplia sea su perspectiva. Lo 'demás', eso que escapa a tales visiones del orden, sólo puede ser la ausencia, ese espacio vacío que pierde su existencia sustantiva frente a la abrumadora presencia de la modernidad global. Sólo se reconoce al 'otro' cuando su presencia se encuentra subordinada a la mirada universal, presta a dictar desde su mismo centro, cómo corregir lo que sólo puede comprender como desviado. Bajo esta óptica, toda visión universal del mundo es por definición eurocéntrica. Como tal, su mirada contempla sólo los territorios del centro, esos que se hacen visibles en y para el mundo postmoderno, postindustrial, postfordista, postburocrático, postmasculino. El resto del mundo, esas *past-sociedades*, esas sociedades tradicionales que se empeñan en vivir en el pasado, que se niegan a abandonar su atraso, que no comprenden la racionalidad propia del hombre económico —ese héroe colonizador protestante, blanco, occidental y de traje y corbata—, sólo pueden ser un complemento, un dominio, una cifra, una oportunidad de conquista para que el mercado realice las correcciones requeridas. En este sentido, el 'error' de lo local muestra su supremacía como prueba de 'verdad' de lo universal.

En realidad, el problema resulta complejo porque coexisten espacios locales muy diversos y una lógica discursiva que presupone y asume la existencia de un mundo gobernado por principios de validez universal; la paradoja se aprecia cuando observamos que ese supuesto mundo universal, sólo puede operar bajo formas específicas vinculadas a los contextos culturales e institucionales de cada realidad local. Los términos de esta ambivalencia quedan establecidos al contrastar las fórmulas y recetas de moda de los paradigmas gerenciales y su traducción como prácticas que operan en la complejidad de su específica realidad local.

Estas consideraciones son escritas desde los márgenes del mundo, algunos de los cuales son culturalmente próximos aunque geográficamente distantes [Estados Unidos, el Reino Unido y Australia], mientras que otros comparten su geografía pero son remotas culturalmente [como México que se encuentra tan cerca y tan lejos de los Estados Unidos]. Dependiendo de la medida que apliquemos, podríamos afirmar que tanto México como Australia son simultáneamente espacios coloniales y post-coloniales. Desgraciadamente, comúnmente se trata de otorgar sentido a las organizaciones y a la política en tales espacios y lugares, mediante teorías que han sido producidas casi en su totalidad en los países del centro; lo que predomina es una explicación culturalista que subordina las diferencias locales al contexto hegemónico de la verdad del centro universal. Para quienes no hablan inglés, el lenguaje y la cultura son una parte significativa del problema. Pero también son distintos los atributos locales que impactan las formas de dirección y organización, como sucede por ejemplo con el sentido otorgado al tiempo: todavía existen muchas localidades en el mundo en las que el tiempo se encuentra estrechamente asociado a las tradiciones culturales del lugar, muy por encima de los ritmos supuestamente universales del trabajo industrial. Los ritmos de la religión, la agricultura, la familia, la comunidad o las obligaciones políticas son mucho más reales que aquéllos que se han trasladado muy imperfectamente como resultado de los impulsos de la modernización de las realidades locales (Child y Rodrigues 1996).

Para angloparlantes no estadounidenses, los signos de la diferencia son más sutiles y difíciles de describir. Gran parte de la realidad de países como Australia es producida en otra parte, en el centro de los Estados Unidos. No obstante la evidente proximidad de lenguaje y de cultura, es posible reconocer un sentido de diferencia incrustado en su historia peculiar y en sus instituciones específicas. Esto reafirma nuevamente que aunque las prácticas administrativas son usualmente proclamadas como prácticas universales, ellas tienen que ser implementadas en regímenes locales. Es por ello que las experiencias locales exitosas funcionan muchas veces como punto de referencia crucial en la construcción de los paradigmas universales.

De todo lo anterior se desprende que las realidades locales actúan como prueba o demostración de la verdad de lo universal, al menos en dos sentidos. Por una parte, cuando estas realidades se constituyen como experiencias exitosas, ellas son utilizadas para apoyar la pertinencia de los nuevos paradigmas gerenciales de corte universal. Y por la otra, cuando tales realidades se pre-

sentan como experiencias desafortunadas, ellas sirven como buenos ejemplos de lo que no funcionan 'apropiadamente', por desatender las prescripciones de tales paradigmas gerenciales. Si las realidades locales no funcionan tal como lo establece la teoría, ellas necesitan simplemente ser mejoradas y modernizadas con la ayuda de tales paradigmas; o para ponerlo en términos weberianos, ellas tienen que ser "protestanterizadas". En síntesis, podemos afirmar que las realidades locales tienen dos caras que ayudan a probar la validez de los paradigmas gerenciales universales: si tales realidades funcionan exitosamente, ellas apoyarán un cambio de paradigma que se situará como paradigma universal; en cambio, si ellas fracasan, servirán de ejemplo para mostrar la validez universal del paradigma vigente. Por ello, en este juego el universalismo teórico siempre gana, sea en un sentido o en el otro.

Recordemos, por ejemplo, el ciclo de las críticas de la administración japonesa de los años sesenta, que cedió su lugar hacia finales de los setenta a favor de algunas prácticas que habían sido previamente estigmatizadas como japonesas: después de la revisión del trabajo de Deming (1982) algunas de estas prácticas fueron reinterpretadas como olvidadas lecciones estadounidenses que los japoneses habían recuperado. En la década de los ochenta, tales ideas se constituyeron como la base del nuevo paradigma de la *producción ajustada*, que Womack y sus colaboradores describieron en su estudio de la Toyota (Womack *et al.* 1990). De esta manera, las experiencias japonesas fueron calificadas como las mejores prácticas del mundo debido a que ellas representaban el nuevo "how to . . ." de la administración moderna, administración en última instancia siempre universal y 'norteamericana'.

Fue precisamente el caso japonés, el que proporcionó los elementos empíricos que permitieron destacar la importancia de la cultura como elemento estratégico de la función directiva efectiva (Kono y Clegg 1998). Sin embargo, tomando ahora como referente la reciente crisis asiática, se ha empezado a producir un nuevo cuerpo de teorías administrativas, que demuestran que la cultura es tan sólo uno de los muchos elementos que conforman el complejo flujo de los procesos de dirección y organización: a final de cuentas, los estrictos controles fiscales y el muy ortodoxo manejo de las empresas a través de los números, han recobrado su lugar.

En el siglo que está por terminar, las representaciones simbólicas de la administración y la organización han sido delineadas bajo la óptica de temas

universales como los que hemos mencionado en estas páginas. Después de todo, de acuerdo con teóricos tan influyentes como Talcott Parsons (1951), el universalismo en su eclipse de particularismo, es el verdadero sello de la modernidad. La diversidad cultural e institucional del mundo confronta racionalidades organizacionales universales, que representan el imaginario de su época histórica. En este contexto es necesario preguntarnos ¿por qué cambian los paradigmas si ellos se asocian casi siempre a un imaginario universal?

¿Por qué cambian los paradigmas?

La respuesta más cínica que se ha dado a esta pregunta señala que tales cambios se deben a una cuestión de conocimientos de moda. Las empresas consultoras parecen convertirse en el *Versace & Armani* del mundo de los negocios, que proporciona costosos diseños hechos a la medida de las necesidades de clientes muy ricos. Una respuesta menos cínica que se identifica con las formulaciones pioneras de Kuhn (1962), enfatiza la importancia de la ruptura del equilibrio al interior de las explicaciones científicas, para dar cuenta del surgimiento de nuevos paradigmas: la ciencia normal sintetiza largos períodos de relativa estabilidad que se ve interrumpida cuando aparecen anomalías o problemas que el conocimiento existente es incapaz de resolver o tratar.

¿Qué es lo que produce la aparición de las nuevas posturas paradigmáticas que atienden estas anomalías o problemas? Kuhn (1962) enfatiza la naturaleza política de los paradigmas en la vida científica, aunque no nos dice realmente por qué los defensores de los paradigmas subordinados triunfan en cierto momento, más allá de indicar que las anomalías se constituyen como un dilema para los defensores del paradigma dominante. En el campo de los Estudios Organizacionales, autores como Burrell y Morgan (1979), que incorporaron el concepto kuhniano a la disciplina, tampoco responden realmente a la pregunta de los cambios de paradigmas. En realidad, para ellos los paradigmas nunca cambian, pues sólo sirven como espacios de creación de nuevo capital intelectual, que se enfrenta con los paradigmas existentes en el contexto del desarrollo de sus carreras académicas. En la medida en la que el paradigma dominante se masifica, algunos pocos pioneros construirán un nuevo capital intelectual desarrollando otros paradigmas.

Al respecto es interesante observar que el debate en torno a los paradigmas en los Estudios Organizacionales es de 'autoconsumo': se trata de un debate generado por académicos, sobre textos académicos, para otros académicos, y que tiene como punto de partida la clasificación propuesta por Burrell y Morgan (1979) en *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. La aproximación de estos autores se constituyó como un medio para mostrar nuevas aproximaciones, abriendo con ello espacios legítimos en los que éstas pudieran florecer. Durante la década de los ochenta, esta obra propició un debate extremadamente influyente, basado en la idea de que los Estudios Organizacionales estaban integrados por un conjunto de opciones epistemológicas distintas que asumían conceptos y problemas diferentes, dando como resultado, en el mejor de los casos, un conjunto de conversaciones inconexas que mostraban la fragmentación de la disciplina.

La propuesta clasificatoria de Burrell y Morgan podría parecer, en primera instancia, tan sólo una manera relativamente sincera de catalogar un número limitado de opciones paradigmáticas disponibles para el estudio de las organizaciones: el funcionalismo, el paradigma interpretativo, el humanismo radical y el estructuralismo radical. Sin embargo, la obra no fue pensada únicamente como una teoría del conocimiento, sino también como un medio para construir espacios protegidos en los que los investigadores con posturas alternativas pudieran hacer su trabajo. Tales espacios eran impermeables a las críticas del funcionalismo, pues quienes se ubicaban en estas nuevas posturas, no tenían que convencer a nadie de la pertinencia de sus enfoques y propuestas. La explicación de esta estrategia defensiva descansa en la *inconmensurabilidad* paradigmática, que reconoce las diferencias estructurales de lenguaje que impiden la comunicación entre paradigmas distintos.

Como se afirma en el libro de Burrell y Morgan (1979), la mayor parte de los enfoques organizacionales trabajan bajo el supuesto de que sólo tiene validez el conocimiento objetivo, y de que normalmente la sociedad está caracterizada por un orden social en equilibrio; esta es la postura del *funcionalismo*. Por su parte, las *aproximaciones interpretativas* asumen que el orden social es *producido* a partir del sentido que individuos y grupos construyen cotidianamente desde sus diversos marcos de referencia. En contraste, el *humanismo radical* señala que son las élites o los grupos hegemónicos los que dominan la producción del sentido. El *estructuralismo radical* enfatiza también la dominación, aunque otorga menor importancia a mecanismos subjetivos como la consciencia, para ubicar el peso de su aproxi-

mación en aspectos objetivos como la estructura de clases basada en la propiedad o no de los medios de producción.

La aproximación de Burrell y Morgan, debido a la claridad tajante de su clasificación, puede ser considerada como una teoría de las formas esenciales, digamos, como una teoría platónica que asume que la realidad se nos presenta como una serie de formas inamovibles. Algunos profesores de administración han partido de esta visión platónica para relativizar los paradigmas y señalar su potencial liberador; la diversidad paradigmática sintetiza la riqueza de formas conceptuales diferentes que permiten interpretar la realidad de las organizaciones desde ángulos distintos. Aunque se emplea usualmente el paradigma funcionalista, es posible presentar el mundo de la empresa y la función directiva de una manera más plural y compleja, incorporando las visiones construidas desde otros enfoques. Cada uno de los paradigmas identificados, podría revelar distintas facetas de la vida en las organizaciones y de la actividad gerencial, ampliando con ello nuestras posibilidades de comprensión (Morgan 1986; Bolman y Deal 1991).

Un gran número de maestrías y de cursos de alta dirección de empresas, han empezado a utilizar el método del intercambio de esquemas interpretativos como recurso de aprendizaje. Si utilizamos nuevas aproximaciones o adoptamos supuestos distintos, entonces el mundo administrativo y organizacional se apreciará de diferentes maneras, atendiendo a tales formas de representación. Sin embargo, no debemos perder de vista que en casos como éste, los argumentos se mueven en un círculo hermenéutico estrecho, ya que se privilegia el diseño de las prácticas administrativas por encima de la reflexión teórica. El reto que enfrentamos en este nivel es acercar las dos puntas representadas por el conocimiento académico y el gerencial, con la finalidad de evitar las limitaciones que unos y otros conservan debido a su aislamiento recíproco. Por una parte, si los Estudios Organizacionales dejan de atender las preocupaciones de los gerentes y expertos en torno a los nuevos saberes administrativos y de organización, corremos el riesgo de debilitar el potencial del concepto de paradigma, circunscribiendo el debate a una audiencia universitaria integrada esencialmente por guerreros paradigmáticos. Por la otra, si los gerentes y expertos continúan considerando las prácticas administrativas y organizacionales como simples problemas de estilo y moda, se corre el riesgo de mantener el cinismo y el sentido común desde el que se niegan las profundas implicaciones de una práctica social que posibilita la conducción de la sociedad. Por ello es necesario

construir puentes que eviten el excesivo academicismo y la profunda subteorización de las prácticas, buscando esas zonas de intersección que reúnan las funciones legislativa e interpretativa, desde las que construimos las organizaciones y sus modos de operación.

Paradigmas: ¿'estilos y modas' u 'ondas largas'?

Algunos teóricos señalan que el conocimiento administrativo y organizacional se encuentra integrado predominantemente por fórmulas o recetas; se trata de una mezcla de ciencias inexactas, astucia y pragmatismo. Otros son escépticos acerca de la novedad de los paradigmas recientes: aunque puede haber una gran cantidad de paradigmas de moda, señalan, sólo unos cuantos ofrecen verdaderas fórmulas novedosas. Por ejemplo, la originalidad de las propuestas de la cultura corporativa de los años ochenta, no se sostiene si recordamos el trabajo pionero de Richard A. Feiss que, elaborado entre 1910 y 1925, introdujo tempranamente la democracia industrial y reconoció la importancia de los elementos simbólicos para garantizar la cohesión social de la empresa (Wrege y Greenwood 1991: 161-171; Goldberg 1992). Se señala además que debido a que la literatura administrativa y organizacional se ve afectada por los estilos y las modas, todas las preguntas importantes y la mayor parte de sus respuestas, han sido formuladas ya dentro de los límites de alguno de los paradigmas existentes, lo que hace innecesaria la proliferación de nuevos paradigmas (Donaldson 1995; Hilmer y Donaldson 1996). Kieser (1997) nos ofrece una de las versiones más nítidas de este tipo de interpretaciones, que asumen que los paradigmas son tan sólo estilos y modas.

Kieser (1997: 50) plantea que las fórmulas y recetas para una dirección efectiva ofrecidas en el mercado del conocimiento administrativo popular, son similares a las recetas de los antiguos boticarios, ya que unas y otras realizan atrevidas promesas y animadas consultas de espíritu mágico, y esporádicas referencias a las ciencias estrictamente académicas. Los antiguos boticarios, señala, podrían proporcionar una analogía apropiada para los más extravagantes consultores de la "reparación-al-minuto", aunque asume que, en conjunto, la administración es simplemente un arte incierto; se trata de un conocimiento del tipo de libro de cocina, en donde cada receta utiliza ingredientes similares para elaborar diferentes platillos. Sin embargo, estos ingredientes pueden ser combinados de mil maneras distintas, siempre de acuerdo con las aptitudes de quienes utilizan el recetario y las técnicas,

implementos, ingredientes y utensilios disponibles. Esto da lugar algunas veces a la invención de nuevas recetas.

Si bien la metáfora del recetario de cocina representa adecuadamente una parte de la realidad del conocimiento administrativo y organizacional, Kieser señala que ella debe ser extendida al mercado en el que circula este tipo de conocimientos. Tanto los libros de cocina como los de administración son *best sellers*. Ellos compiten juntos en las listas de los libros más vendidos y se presentan como mercancías de moda altamente rentables. En esta competencia, las variaciones y las innovaciones se presentan como aspectos estratégicos para ganar aceptación. Aunque es difícil predecir que producto ganará la partida, algunas veces es posible detectar las tendencias de la moda; ello acelerará el abandono de algunos estilos para ser sustituidos por otros que se ubicarán como nuevos puntos de referencia (Kieser 1997: 51).

¿Por qué algunas variaciones e innovaciones resultan exitosas y otras no? Kieser reconoce la existencia de tres explicaciones distintas. La primera corresponde a la *teoría del goteo* que sugiere que las normas gobiernan la adopción amplia de las fórmulas organizacionales. Las nuevas formas de organización, como la estructura multidivisional en los Estados Unidos en los años treinta, fueron aceptadas crecientemente debido a que se les identificaba con las corporaciones de éxito: al ser adoptada por organizaciones de alto prestigio, esta forma organizativa se difundió ampliamente. Nótese que el argumento no es que tales formas se difundieron porque eran más eficientes, sino porque estaban de moda. Ciertas ideas alcanzan un alto capital cultural ya que, además de haber sido adoptadas por organizaciones poderosas, ellas fueron difundidas también por profesores universitarios y consultores de empresa de gran prestigio (Chandler 1962; Drucker 1946; Sloan 1963). De esta manera, quienes copian o imitan las prácticas de otros, lo hacen precisamente porque parecen más eficaces y poderosas. Algunas veces ellas adquieren esta distinción simbólica porque despliegan un espectacular sitio de internet que les permite autolegitimarse; tales sitios funcionan de la misma manera en la que funcionaban los libros en el pasado, pues son asumidos como 'verdaderos' simplemente porque se encontraban impresos.

La segunda explicación proporcionada por Kieser se refiere a la *teoría de la selección colectiva*, que enfatiza las funciones que las fórmulas de moda cumplen frente a sus audiencias. La moda nos indica cómo vestir o

qué leer y cómo conducimos; ella reduce las elecciones disponibles, creando así cierto orden de la anarquía y el caos que caracterizan al presente. Además, ejerce cierta persuasión que nos impulsa a dejar atrás el pasado, para aceptar el reto de lo nuevo. La innovación se produce gracias a la competencia y a la selección colectiva de las recetas de moda; el rango de variación disminuye en la medida en la que la gente atiende opciones más limitadas de las que existen en el medio, promoviéndose así sólo aquellas tendencias que parecen haber ganado reconocimiento.

Finalmente, la tercera explicación corresponde a la *teoría del títere*, que reconoce la moda como el resultado natural del capitalismo competitivo, en su ciega carrera por la ganancia. La constante oferta de nuevas recetas y fórmulas, alimenta las hogueras del comercio. Las modas son tan sólo recetas fetichizadas, consumidas colectivamente y luego desechadas. Los consumidores bailan al ritmo de la tonada que les tocan las grandes industrias productoras de moda. En el caso del conocimiento administrativo y organizacional, los titiriteros son los académicos y los consultores. Las empresas de consultoría, si desean mantener su clientela y sus ganancias, requieren constantemente de nuevas fórmulas y recetas para vender, las cuáles deben ser distintas de aquellas que ellos mismos promovían en el pasado. Un buen ejemplo está representado por Tom Peters, gurú de la administración que se encuentra 'buscando' constantemente nuevas recetas que ofrecer. La variación de sus ideas se puede apreciar, por ejemplo, si comparamos su estudio clásico *En busca de la excelencia* (Peters y Waterman 1982), con su libro de finales de los ochenta, *Del Caos a la Excelencia* (Peters 1989), y con su más reciente recetario del final del milenio, *El círculo de la innovación* (Peters 1997).

Muchos gerentes funcionan como títeres de los consultores de empresa, pues se encuentran siempre dispuestos a adquirir sus nuevos productos. Otros saben que las más recientes recetas de moda podrían resultar funcionales para legitimar sus proyectos estratégicos y su perfil directivo. Utilizando la retórica del *downsizing*, por ejemplo, los gerentes podrían concretar metas que se habían propuesto alcanzar por otras razones: en nombre de la eficiencia, podrían aprovechar la oportunidad de las nuevas retóricas de moda, para deshacerse del departamento de Recursos Humanos que tantos conflictos les genera, o de algunos profesionales de la creatividad que ya no son tan necesarios en la empresa. Para decirlo de otra manera, el gerente quedaría liberado de las viejas recetas y, gracias a ello, liberado también de sus viejos enemigos.

Además, las recetas de moda alcanzan una aceptación tan abrumadora, que no adoptarlas significaría quedar fuera del negocio. En las épocas en las que se han utilizado las corbatas anchas, nadie desea ser visto con una corbata estrecha; de la misma manera, en épocas en las que los conocimientos de moda han alcanzado a todas las empresas, ningún gerente desea ser visto utilizando las viejas teorías y las prácticas del pasado. En este punto, Kieser adopta la teoría institucional, al sugerir que la aceptación de las nuevas modas por parte de los ricos y los famosos, de los poderosos, de los jugadores destacados de la ciudad, pronto conducirá a su aceptación por el resto de la sociedad. Las retóricas de moda promoverán recetas para conducir conductas, al indicar las formas adecuadas para hacer las cosas; lo que se proyecta discursiva y simbólicamente es la inevitabilidad y la necesidad de los nuevos principios, venciendo así toda posible resistencia. Sólo los tercos y empecinados que no respetan las imágenes del momento, se afirma con insistencia, podrían o desearían resistir: “¿para qué estar en contra de las recetas que promueven el progreso, la eficiencia y la efectividad?”.

Las modas de éxito muestran el aislamiento recíproco de los mundos académico y gerencial: mientras los académicos construyen teorías que poco se relaciona con las prácticas de los gerentes, los gerentes conducen las empresas mediante principios probados por su efectividad, aunque se encuentren poco fundamentados teóricamente. Se invocan más los saberes prácticos de personalidades de gran capacidad e ingenio, que las verdades probadas de la academia. Los nuevos tiempos demandarán renovadas fórmulas y recetas que requieren más de la movilización de metáforas simples que de la formulación de complejas pruebas empíricas. Las mejores metáforas son las que poseen el significado más ambiguo, pues ellas son las que ofrecen las mayores posibilidades para la fabricación de símbolos. Después de todo, ellas no deben cerrar la imaginación, o la imaginación como lo ha señalado uno de los grandes gurús de la administración (Morgan 1993). Las metáforas podrían prometer grandes cambios; existe el riesgo de que muchos fallen mientras intentan dominar los nuevos principios, pero también se les prometen las grandes recompensas cuando manejen con maestría tales principios. Estas metáforas requieren sólo del apoyo de algunos ejemplos prácticos relevantes, pues la ilustración no necesita ser investigada sino revelada. Después de todo, no se trata de investigaciones académicas sino de textos elaborados ‘justo a tiempo’ para atender las necesidades de gerentes y expertos que disponen de muy poco tiempo para leer. De esta manera, los nuevos principios sustituirán a aquellas recetas renombradas que han pasado de moda.

fuera de alcance. Bajo situaciones como esta, los gerentes empiezan a interesarse en retóricas que prometen soluciones efectivas para tender los puentes necesarios sobre las grietas detectadas.

Por su parte, la segunda hipótesis reconoce la existencia de oscilaciones que representan los puntos extremos de un péndulo en movimiento: en un extremo, la retórica es racional y se preocupa por los aspectos técnicos del trabajo; en el otro, la retórica es normativa por lo que enfatiza las orientaciones de los empleados. Estos extremos retóricos son irreconciliables, por lo que nunca aparecen simultáneamente, aunque convivan en distintos momentos; sus expresiones paradigmáticas se presentan de manera alternada, denotando la existencia de ciclos que obedecen al movimiento pendular.

Las nuevas retóricas surgen en los puntos de inflexión marcados por las ondas largas. El racionalismo retórico se encuentra asociado a los ciclos de expansión y enfatiza la formalización y racionalización de la administración y las estructuras organizativas. Estos juegos retóricos asumen una visión mecanicista de la organización y utilizan analogías y metáforas de tipo ingenieril para destacar sus puntos de vista. Aunque esta retórica se encuentra representada típicamente por la *administración científica*, existen otros ejemplos como *el racionalismo sistémico* de los años cincuenta y sesenta, y las más recientes *versiones cibernéticas* difundidas ampliamente a partir de los años ochenta [véase Tabla 1].

TABLA 1. ONDAS LARGAS, PARADIGMAS Y RETORICA

[Elaborado a partir de Abrahamson 1997: 494]

Características	Segunda onda larga de Kondratief		Tercera onda larga de Kondratief		Cuarta onda larga de Kondratief	
	1847-1872 Alza	1872-1894 Caída	1894-1921 Alza	1921-1944 Caída	1944-1971 Alza	1971-1996 Caída
Paradigma	Surgimiento y declive del paradigma paternalista		Surgimiento y declive del paradigma mecanicista		Surgimiento y declive del paradigma sistémico	
Retórica		normativa	racional	normativa	racional	normativa
Nombre de la retórica		welfare work	administración científica	relaciones humanas y administración de personal	racionalismo sistémico	calidad y cultura organizacional

Por su parte, el normativismo retórico se encuentra asociado a los ciclos de estancamiento y otorga mayor importancia a la orientación y las actitudes de los trabajadores. El énfasis se ubica en la atención de las necesidades de los trabajadores, a fin de alcanzar niveles de satisfacción que garanticen la cooperación en la empresa, visualizada como una comunidad. Los gerentes deben hacer frente a las necesidades psicológicas de los trabajadores y, de manera simultánea, desencadenar sus energías creativas. Esta retórica se encuentra representada típicamente por las *relaciones humanas* y ha evolucionado hacia las versiones participativas representadas por el paradigma de la *calidad y la cultura corporativa*.

Aunque la retórica racionalista es más fuerte en los momentos de expansión y la retórica normativa en los de caída, *ninguna es totalmente dominante*. En realidad, ellas coexisten y resultan complementarias. Desde una perspectiva empírica, la hipótesis de las oscilaciones del péndulo nos permite explicar el surgimiento de las nuevas retóricas, mientras que la de las grietas en el desempeño explicaría su permanencia.

Elementos esenciales de una nueva retórica para la siguiente 'onda larga'

Hoy nos encontramos ante la proliferación de nuevos paradigmas que, apreciando las profundas transformaciones del final del milenio, persiguen cubrir la siguiente onda larga. Sibbet (1997) caracterizó recientemente los elementos esenciales del medio ambiente del fin de siglo, destacando la globalización, el trabajo de conocimiento, la digitalización y la sustentabilidad. Nosotros coincidimos con tal apreciación (Clarke y Clegg 1998), pues así lo indican la muy amplia y creciente literatura que considera los cambios paradigmáticos en administración, y las respuestas que las corporaciones han instrumentado para adoptar los nuevos paradigmas. Refuerzan esta interpretación los importantes reportes públicos y privados de sector elaborados recientemente, como el documento de la "Nación emprendedora" elaborado en Australia (Karpin 1995), o el reporte de las "Compañías del Mañana" del Reino Unido (RSA 1995). Aunque seguramente existen otros elementos para construir una nueva retórica para la siguiente onda larga, nosotros nos limitaremos por el momento a señalar algunas de las implicaciones que estas realidades cambiantes suponen en el actual universo multiparadigmático de los Estudios Organizacionales y las prácticas gerenciales, negándonos con ello a desestimar la realidad mediante una retórica que se considera sólo como producto de la moda.

De una perspectiva singular hacia paradigmas gerenciales múltiples. La pluralidad paradigmática que caracteriza hoy al conocimiento administrativo y organizacional ofrece oportunidades para aprender a pensar sistemáticamente de maneras distintas. Este es un punto de intersección y acuerdo entre los diferentes textos sobre paradigmas. Como ya lo indicamos, autores como Morgan (1986) explotan esta oportunidad. Bajo esta orientación, los Estudios Organizacionales deben convertirse en espacios para la innovación metafórica, con la finalidad de interpretar más adecuadamente las prácticas organizacionales; con ello se persigue incorporar el espíritu humanista en los programas de formación de los expertos en finanzas, los contadores, los economistas y otros profesionales de los números.

Globalización. Alguna vez vivimos en un mundo de certidumbres. Uno sabía personalmente quienes eran sus competidores, clientes y proveedores, pues compartían un mismo espacio local. Ahora, con la mundialización de los mercados y la conformación de las redes de negocios, estos agentes serán cada vez más de todas partes. La globalización económica ha producido un nuevo medio ambiente en el que la competencia es internacional en un número creciente de industrias, y en donde sólo los estándares de clase mundial satisfacen a los consumidores. Los paradigmas locales tenderán a desaparecer en la medida en la que un paradigma de las mejores prácticas mundiales se constituya como universal. Aunque tal visión parece negar la capacidad para reconocer las diferencias, ello apunta a su creciente irrelevancia desde el punto de vista de los negocios. Desde esta perspectiva, aquellas disciplinas administrativas que sean incapaces de presentar un frente unido, como lo ha sugerido Pfeffer (1993), serán paulatinamente desplazadas. Se incorporarán nuevos participantes al mercado académico, despachos de consultoría en alianza con empresas de comunicaciones y de software global, ofreciendo paquetes de glosarios y versiones al minuto del funcionalismo para el consumo y el entrenamiento masivos. Por supuesto, en tal mercado global habrá pequeños nichos para jugadores que ofrezcan soluciones paradigmáticas no estandarizadas, desde posiciones paradigmáticas poco convencionales, pero ellos serán marginales literalmente hablando. Desde esta perspectiva es desde la que se observa un futuro sombrío para los Estudios Organizacionales, que pudieran marchitarse en la vid de la creciente irrelevancia, si no se incorporan crecientemente a los espacios de las prácticas sociales de la administración.

Digitalización. Como resultado de la digitalización y la creación de redes organizacionales inteligentes, uno puede cada vez menos verse cara a cara con quienes hace negocios. Las interacciones se producen en el ciberespacio, a través de internet. El viejo mundo que se basaba en los manuales de operación y los ejemplares impresos es cosa del pasado. La convergencia del poder computacional y el alcance de las telecomunicaciones está proporcionando los recursos tecnológicos y la información para buscar nuevas oportunidades de negocios; sin embargo, esto sólo se podrá lograr si la función directiva y las capacidades organizativas de las empresas se transforman para capturar el potencial de las nuevas tecnologías. Es aquí donde se pueden reunir las preocupaciones hasta hoy distantes de académicos y gerentes, produciendo nuevos paradigmas que faciliten la creación de mundos enlazados de organizaciones, promoviendo el diseño de novedosas formas de organización. En muchos sentidos, tal fusión se presenta como la opción más excitante y difícil para los Estudios Organizacionales. Si en el pasado, los teóricos del movimiento contingente se relacionaban con los ingenieros para diseñar el mejor ajuste de la organización a sus contingencias, esta opción abre ahora la posibilidad de imaginar prácticas arquitectónicas en donde uno pueda concebir o imaginar estructuras y diseños que aprovechen al máximo las nuevas tecnologías, las teorías y los sentimientos.

La flexibilización y el surgimiento de nuevas formas de organización. La función directiva se ha modificado sustancialmente. El énfasis se encuentra en el cambio del viejo orden basado en métodos imperativos de autoridad gerencial y en la prescripción, dirección y control del trabajo, hacia la delegación de la autoridad, el trabajo en equipos y las relaciones en redes. Estas nuevas formas, se afirma, corresponden más al mundo postmoderno como mundo de flujos, inestabilidades y fragmentación; en esta nueva realidad los mercados de productos y servicios, y sus sistemas de apoyo, cambian a una gran velocidad, si los comparamos con las viejas certidumbres de la producción y el consumo en masa. Las formas tradicionales de dirección y control que predominaron en las industrias del siglo XX, son incapaces de responder rápida y creativamente a las nuevas demandas de los consumidores y a las oportunidades que ofrece el mercado global. Las organizaciones tienden cada vez más a ser organizaciones inteligentes que desarrollan sus propias capacidades de aprendizaje, con la finalidad de aprovechar las ventajas y oportunidades que ofrece la realidad cambiante de hoy. En este ámbito, las opciones paradigmáticas están determinadas por estas nuevas prácticas que determinan las agendas de investigación y sus posibles derivaciones teóricas:

para enfrentar este reto, los Estudios Organizacionales deberán adoptar nuevas estrategias de investigación, que den lugar a estructuras de conocimiento que uno podría calificar como flexibles.

De la planeación a la estrategia. Los mercados estables y las largas corridas de producción están desapareciendo, para ser reemplazados por nichos de mercados y ciclos de vida del producto cada vez más cortos. Consecuentemente, los viejos modelos de planeación estratégica basados en un análisis racionalista son cada vez más rígidos y están siendo reemplazados por un pensamiento estratégico más creativo. En el pasado, las organizaciones sintieron la necesidad de planear, construyendo escenarios sobre la base de lo que ellas sabían y de lo que les había sucedido en el pasado. Ahora, las organizaciones sólo disponen de una guía insegura y poco confiable que les impide enfrentar las condiciones cambiantes de sus ambientes. Reconociendo esto, en muchas empresas la planeación se ha fusionado con la acción estratégica. Aquí, los paradigmas se constituyen como herramientas de los planeadores, pues facilitan la configuración de posibles escenarios futuros de alto grado de incertidumbre. Desde esta perspectiva, los Estudios Organizacionales continuarán jugando un papel importante, siempre y cuando impulsen el análisis estratégico en un contexto de complejidad (Ibarra 1995); en caso contrario, sus opciones de desarrollo futuro resultarían muy limitadas.

Nuevos grupos de interés. Para que las empresas tengan éxito en un medio ambiente crecientemente competitivo, necesitan construir mejores relaciones de negocios con todos los agentes que tienen algún interés en ellas. Aún cuando se deben mejorar las relaciones con los inversionistas, este esfuerzo debe ir mucho más allá, para propiciar un arreglo más amplio de relaciones estratégicas con otros agentes que reclaman ser tomados en cuenta por la empresa. Los negocios tienen que considerar, cada vez más, a muy diversos grupos de interés, desde los ecologistas y los grupos étnicos hasta los muy variados grupos de defensa de los derechos de la sociedad. Estos grupos reclaman informaciones que reflejen el desempeño de las empresas más allá de los balances trimestrales proporcionados por los departamentos de contabilidad. Bajo esta concepción, la innovación paradigmática se constituye como un camino para legitimar a nuevos jugadores en el escenario corporativo; los Estudios Organizacionales podrán jugar un papel relevante en la medida en la que se orienten a reconocer esta creciente diversidad organizacional.

Sustentabilidad. ¿Por cuánto tiempo podrán sobrevivir los negocios que existen en la actualidad? ¿Qué impacto producen en el planeta? Arie de Geus (1997) se planteó estas preguntas al integrar un equipo al que se le pidió que considerara cuántas de las firmas más importantes que existen en la actualidad, habían existido durante los últimos 100 años. Este equipo de investigación sólo pudo encontrar a cuarenta de ellas en todo el planeta, incluyendo firmas como Mitsui, Sumitomo y DuPont. Si de este conjunto, uno considerara sólo a las empresas que han apoyado a sus comunidades y protegido la ecología, entonces la lista sería mucho más reducida. No cabe duda que las consideraciones socioculturales y ecológicas serán cada vez más los criterios de sustentabilidad en el futuro. Aquí, los paradigmas deben hacer un llamado a la conciencia moral: la creación de nuevos paradigmas debe orientarse a abordar los aspectos sistemáticamente negados y potencialmente destructivos de las prácticas gerenciales de hoy. Desde esta perspectiva, uno puede anticipar que las implicaciones éticas de los Estudios Organizacionales ocuparán crecientemente un lugar preponderante (Parker 1998).

Conclusión

Una de las preocupaciones más relevantes de la investigación organizacional sigue siendo el impacto de los cambios globales en las realidades locales (Clegg, Ibarra y Bueno 1998). A pesar de la retórica de la globalización, no hay razón para suponer que habrá soluciones universales a problemas organizacionales más de lo que había en el pasado. Las soluciones a los nuevos problemas —la globalización, la producción sustentable, la incorporación de los nuevos grupos de interés, la formulación estratégica bajo escenarios de inestabilidad y creciente incertidumbre, la digitalización y la flexibilización del trabajo, entre otros— seguirán dependiendo en buena medida de las condiciones locales en las que se producen. Aún en la era de la globalización y la digitalización, y suponiendo que alguna vez hayan existido las soluciones universales, no existen elementos para esperar respuestas comunes de los grupos de interés.

Para dar cuenta de estos nuevos escenarios, los Estudios Organizacionales deben recorrer aún un largo camino. Somos escépticos, pues la disciplina continúa atrapada en los juegos de la mercadotecnia de sus productos [aunque sean productos intelectuales], más que en la dinámica de la comprensión de las nuevas realidades. Sus propuestas no están construidas para enfrentar una realidad cambiante, pues permanecen ubica-

das fuera del tiempo. Ellas se relacionan con una era en la que los teóricos determinaban las agendas de investigación, tanto como sucedía con la mercadotecnia más simplista para otros productos. Más aún, los mercados cambian no sólo como un efecto de la mercadotecnia sino también como una consecuencia de la innovación de los productos; como vimos, las innovaciones más importantes en el campo de los paradigmas gerenciales, han sido menospreciadas y desdeñadas por los Estudios Organizacionales. Por ello creemos que es tiempo de abrir nuestra disciplina al mundo de los saberes y las prácticas gerenciales, tanto como incorporar a estos saberes y prácticas la capacidad reflexiva de la que aún carecen. Las realidades cambiantes que enfrentamos aguardan impacientes esta reunión.

Bibliografía

Abrahamson, Eric (1997) "The Emergence and Prevalence of Employee Management Rhetorics: The Effects of Long Waves, Labor Unions, and Turnover, 1875 to 1992", *Academy of Management Journal*, 40(3): 491-533.

Barley, Stephen R. y Gideon Kunda (1992) "Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse", *Administrative Science Quarterly*, 37: 363-399.

Bauman, Zygmunt (1987, 1995) *Legislators and Interpreters: On Modernity, Post-modernity and Intellectuals*, Oxford, Polity Press, 209 págs.

Bolman, Lee G. y Terrence E. Deal (1991, 1997) *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 400 págs.

Burrell, Gibson y Gareth Morgan (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*, Portsmouth; New Hampshire, Heinemann, 432 págs.

Clarke, Thomas y Stewart R. Clegg (1998) *Changing Paradigms: The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century*, Londres, Harper Collins, 324 págs.

Clegg, Stewart R. (1979) *The Theory of Power and Organization*, Londres, Routledge & Kegan Paul, 176 págs.

Clegg, Stewart R. (1990) *Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World*, Londres, Sage, 261 págs.

Clegg, Stewart R. y David Dunkerley (1980) *Organization, Class and Control*, Londres, Routledge & Kegan Paul, 614 págs.

Clegg, Stewart R., Eduardo Ibarra Colado y Luis Bueno Rodríguez (eds.) (1998) *Administración global: tensiones entre universalismo teórico y realidades locales*, México, UAM-Iztapalapa, 472 págs.

Chandler Jr., Alfred D. (1962, 1980) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, The M.I.T. Press, 463 págs.

Child, John y Suzana Rodrigues (1996) "The Role of Social Identity in the International Transfer of Knowledge through Joint Ventures", págs. 46-68 en S. R. Clegg y G. Palmer (eds.), *The Politics of Management Knowledge*, Londres, Sage.

De Gaudemar, Jean-Paul (1982, 1991) *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*, Madrid, Trotta, 190 págs.

De Geus, Arie (1997) *The Living Company: Growth, Learning and Longevity in Business*, Cambridge, Harvard Business School Press, 215 págs.

De Greene, Kenyon B. (1988) "Long Wave Cycles of Sociotechnical Change and Innovation: A Macro-psychological Perspective", *Journal of Occupational Psychology*, 61(1): 7-23.

Deming, W. Edwards (1982, 1984) *Calidad, Productividad y competitividad. La salida de la crisis*, Madrid, Díaz de Santos.

Donaldson, Lex (1995) *American Anti-management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation*, Cambridge, Cambridge University Press, 262 págs.

Drucker, Peter F. (1946, 1972) *Concept of the Corporation*, Nueva York, John Day Co.

Eccles, Robert G. y Nitin Nohria con James D. Berkely (1992) *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*, Cambridge, Harvard Business School Press, 304 págs.

Etzkowitz, Henry, Andrew Webster y Peter Healey (eds.) (1998) *Capitalizing Knowledge: New Intersections of Industry and Academia*, Albany, State University of New York Press, 278 págs.

Ezzamel, Mahmoud y Hugh Willmott (1994) "New Management Thinking", *European Management Journal*, 12: 454-461.

Foucault, Michel (1979, 1997) "El nacimiento de la biopolítica", *Archi-pielago*, 8(30): 119-124.

Gibbons, Michael, Camille Limoges, Helga Nowotny, Simon Schwartzman, Peter Scott y Martin Trow (1994, 1997) *La nueva producción del conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas*, Barcelona, Pomares-Corredor, 235 págs.

Gill, John y Sue Whittle (1993) "Management by Panacea: Accounting for Transience", *Journal of Management Studies*, 30(2): 281-295.

Goldberg, David J. (1992) "Richard A. Feiss, Mary Barnett Gilson, and Scientific Management at Joseph & Feiss, 1909-1925", págs. 40-57 en D. Nelson (ed.), *A Mental Revolution: Scientific Management since Taylor*, Columbus, Ohio State University Press.

Hilmer, Frederick G. y Lex Donaldson (1996, 1998) *Rescatando el valor de la gerencia: más allá de las modas que desprestigian a nuestras corporaciones*, Buenos Aires, Paidós, 263 págs.

Hochschild, Arlie Russell (1997) *The Time Bind. When Work Becomes Home and Home Becomes Work*, Nueva York, Metropolitan Books, 316 págs.

Ibarra Colado, Eduardo (1994) "Organización del trabajo y dirección estratégica. Caracterización de la evolución de los paradigmas gerenciales", págs. 15-47 en L. Montaña (ed.), *Argumentos para un debate sobre la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos*, México, UAM-Iztapalapa.

Ibarra Colado, Eduardo (1995) "Strategic Analysis of Organizations: A Model from the Complexity Paradigm", *Human Systems Management*, 14(1): 51-70.

Ibarra Colado, Eduardo (1998) *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*, México, Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 928 págs.

Ibarra Colado, Eduardo (1999) "Los saberes sobre la organización: etapas, enfoques y dilemas", págs. Castillo Mendoza, Carlos Alberto (coord.), *Economía, organización y trabajo. Un enfoque sociológico*, Madrid, Pirámide.

Kanter, Rosabeth Moss (1995) *World Class: Thriving Locally in the Global Economy*, Nueva York, Simon & Schuster, 416 págs.

Karpin Industry Task Force on Leadership and Management Skills (1995) *Enterprising Nation Renewing Australia's Managers to Meet the Challenge of the Asia-Pacific Century*, Australia, Research Report Vol. 1, Australian Government Publishing Service.

Kieser, Alfred (1997) "Rethoric and Myth in Management Fashion", *Organization*, 4(1): 49-74.

Kondratief, N. D. (1935) "The Longwaves in Economic Life", *Review of Economics and Statistics*, 17: 105-115.

Kono, Toyohiro y Stewart R. Clegg (1998) *Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises*, Berlin, De Gruyter, 445 págs.

Kuhn, Thomas S. (1962, 1971) *La estructura de las revoluciones científicas*, México, Fondo de Cultura Económica, 320 págs.

Liotard, Jean-François (1979, 1984) *La condición postmoderna: informe sobre el saber*, Madrid, Cátedra, 119 págs.

Mintzberg, Henry (1973, 1983) *La naturaleza del trabajo directivo*, Barcelona, Ariel.

Morgan, Gareth (1986, 1990) *Imágenes de la Organización*, Madrid, Rama, 408 págs.

Morgan, Gareth (1993, 1997) *Imagin-i-zation. New Mindsets for Seeing, Organizing, and Managing*, Newbury Park, Sage, 384 págs.

Morin, Edgar (1982, 1984) "El error de subestimar el error", págs. 273-289 en E. Morin, *Ciencia con Consciencia*, Barcelona, Anthropos.

Parker, Martin (ed.) (1998) *Ethics and Organizations*, Londres, SAGE, 308 págs.

Parsons, Talcott (1951, 1976) *El sistema social*, Madrid, Biblioteca de la Revista de Occidente, 528 págs.

Peña, Devon G. (1997) *The Terror of the Machine: Technology, Work, Gender & Ecology on the U.S.-Mexico Border*, Texas, CMAS Books, 460 págs.

Pérez, Carlota (1985) "Microelectronics, Long Waves and World Structural Change: New Perspectives for Developing Countries", *World Development*, 13(3): 441-463.

Pérez, Carlota (1986) "Las nuevas tecnologías: una visión de conjunto", págs. 43-89 en C. Ominami (ed.), *La tercera revolución industrial. Impactos internacionales del actual viraje tecnológico*, Buenos Aires, RIAL/GEL.

Peters, Tom (1989, 1993) *Del Caos a la Excelencia. Manual para una revolución en la dirección y administración de empresas*, Barcelona, Folio, 687 págs.

Peters, Tom (1992, 1993) *Liberation Management. La necesaria desorganización para los hipercambiantes años noventa*, Buenos Aires, Atlantida/Promexa, 967 págs.

Peters, Tom (1997, 1998) *El círculo de la innovación*, Barcelona, Atlantida, 542 págs.

Peters, Tom y Robert Waterman (1982, 1984) *En busca de la excelencia*, México, Lasser Press, 351 págs.

Pfeffer, Jeffrey (1993) "Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable", *Academy of Management Review*, 18(4): 599-620.

Ramsay, Harvie (1977) "Cycles of Control: Worker Participation in Sociological and Historical Perspective", *Sociology*, 11: 481-506.

Ramsay, Harvie (1996) "Managing Sceptically: a Critique of Organizational Fashion", págs. 155-172 en S. R. Clegg y G. Palmer (eds.), *The Politics of Management Knowledge*, Londres, Sage.

Redding, S. Gordon (1990) *The Spirit of Chinese Capitalism*, Berlin, Walter de Gruyter, 267 págs.

Rose, Nikolas (1989) *Governing the Soul. The Shaping of the Private Self*, Londres, Routledge, 304 págs.

RSA (1995) *Tomorrow's Company, Final Report*, Londres, Royal Society of Arts.

Schumpeter, Josep H. (1942, 1971) *Capitalismo, socialismo y democracia*, Madrid, Aguilar.

Senge, Peter M. (1990, 1998) *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, México, Granica, 490 págs.

Sibbet, D. (1997) "75 Years of Management Ideas and Practice 1922 - 1997", *Harvard Business Review Reprint*, Harvard Business Review Press, Cambridge.

Sloan Jr., Alfred P. (1963, 1979) *Mis años en la "General Motors"*, Pamplona, Universidad de Navarra, 543 págs.

Soros, George (1998) *La crisis del capitalismo global; la sociedad abierta en peligro*, México, Plaza & Janes.

Weber, Max (1922, 1981) *Economía y sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica, 1245 págs.

Weick, Karl E. y Frances Westley (1996) "Organizational Learning: Affirming an Oxymoron", págs. 440-458 en S. R. Clegg, C. Hardy y W. R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Londres, Sage.

Whitley, Richard (1994) *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*, Londres, Sage.

Womack, James P. Daniel T. Jones y Daniel Roos (1990, 1992) *La máquina que cambió el mundo*, Madrid, McGraw-Hill, 292 págs.

Wrege, Charles D. y Ronald G. Greenwood (1991) *Frederick W. Taylor. The Father of Scientific Management: Myth & Reality*, Nueva York, IRWIN, 286 págs.