

DESEMPEÑO Y EXCELENCIA EN LAS ORGANIZACIONES. UNA MIRADA CRÍTICA

*Alba María del Carmen González Vega*¹

Resumen

El presente artículo aborda el estudio del desempeño y la excelencia en las organizaciones desde una perspectiva crítica al paradigma hegemónico de la Teoría de la Organización, a partir de observar a la organización no sólo como un espacio de trabajo para la producción de bienes y servicios, sino un espacio social significativo para los integrantes; es decir, que la búsqueda del éxito organi-

zacional está sujeta a diversos procesos de interpretación y acciones específicas por parte de los sujetos. Se reflexiona cómo se ha construido a la organización desde la modernidad y de qué forma han sido referenciadas las prácticas organizacionales en la búsqueda de la excelencia a través del proceso de consultoría, así como a sus implicaciones a nivel individual y societal.

Palabras clave: modernidad, organización, desempeño y excelencia

Introducción

El presente trabajo expone una serie de reflexiones en torno a la excelencia en las organizaciones bajo dos perspectivas; la primera, en las prácticas organizacionales, y la segunda, en el comportamiento de los individuos en el espacio organizacional. Sin embargo, el cuerpo del trabajo alude a la reflexión de comprender la naturaleza humana como un punto focal para interpretar a la organización como un espacio complejo que denota acciones significativas para los integrantes, y no sólo como un espacio de trabajo para la producción de bienes y servicios. De tal forma que el abordaje al desempeño de las organizaciones se sustenta no sólo en los modelos de organización implementados como herramientas que garantizan el

¹ Licenciada en Administración, Maestra en Estudios Organizacionales y estudiante del Doctorado en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa. Docente de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia de México. Correo electrónico: albagvega117@gmail.com

éxito, sino en una serie de actividades y conductas por parte de los sujetos en la interpretación de éstos en la dinámica organizacional.

Para comprender esta interrelación primeramente se hará una caracterización de la organización desde el punto de vista de la modernidad como detonante en la conceptualización de las organizaciones en su actividad cotidiana; posteriormente, cómo y de qué forma han sido referenciadas las prácticas organizacionales en la búsqueda de la excelencia a través del proceso de consultoría, así como a sus implicaciones a nivel individual y societal; y un tercer punto serán las reflexiones derivadas de esto.

La ciencia y las prácticas administrativas resultan, a primera vista, dos agentes separados por su naturaleza. Por una parte, la primera resulta ser una explicación de la realidad expresada en su forma más abstracta; y la segunda, una acción delimitada en el espacio organizacional. Sin embargo, bajo un enfoque crítico se observa su relación y la forma en que la ciencia y la praxis configuran ciertas realidades en un espacio socio-histórico determinado. De esta manera, se observa a la Teoría de la Organización como un discurso que ha construido y legitimado ciertas prácticas concretas evidenciadas en diversas técnicas y herramientas que fomentan la eficiencia organizacional.

El estudio de la organización en la modernidad

La modernidad como momento histórico determina cierta postura y cosmovisión del mundo; por un lado en la generación de conocimiento y por otro, un concepto del hombre como parte de una sociedad diferente basada en la razón y separada de la tradición (Montaño, 2008).

Montaño (2003) señala que la modernidad alude al sueño de terminar con la disputa social y que con la ciencia y la tecnología se alcanzaría el pleno desarrollo de la sociedad. Para el autor se pueden identificar tres modelos generales que explican, desde diferentes ángulos, la transición de la sociedad tradicional a la sociedad moderna. El primero de sustitución cuyo principal exponente es Comte, quien resalta que la ciencia y la industria es el motor y el progreso de la sociedad moderna y que ésta se erige a partir de la sustitución de la religión católica por una nueva religión basada en principios científicos, es decir, que el cambio del orden social feudal al industrial requiere la sustitución de los guerreros por los industriales, los aristócratas por los

comerciantes y los teólogos y sacerdotes por los científicos (Solé en Montaña, 2003, p. 19). Para el segundo modelo, el de intersección, Weber alude como referencia a la transformación de la sociedad tradicional al protestantismo como representación del triunfo de la razón sobre la irracionalidad del sentimentalismo, lo mágico y lo tradicional al incremento de la racionalidad como base del nuevo orden social basado en reglas y leyes impersonales y objetivas sustentado en la dominación de carácter racional², siendo la burocracia la forma más racional de ejercer la dominación (Weber, 1983). Para el tercer modelo, el de trasfiguración, expuesto por Émile Durkheim, presenta el estudio de la religión como hecho social que expone la diferencia que la comunidad hace entre lo sagrado y lo profano, el primero, hace referencia a lo colectivo, y el segundo a lo individual, Durkheim parte de la diferencia de dos sociedades, en la segmentaria prevalece la comunidad, la homogeneidad interna y solidaridad mecánica; en la compleja predomina la heterogeneidad producto de la división del trabajo y leyes restituidas que reconocen la fragmentación de lo social. La sociedad moderna es una mezcla de las dos sociedades donde prevalece lo sagrado y lo profano y que con frecuencia ambas resultan ser sólo matices donde no obstante la esencia permanece intacta (Montaña, 2003). Para este último modelo, la sociedad tradicional se fundamenta en la religión; y aunque para la sociedad moderna sigue teniendo el referente religioso, existe una separación de los demás espacios institucionales como la salud, la escuela, la milicia y otras.

La modernidad se puede observar como un proceso de cambio de la sociedad feudal al capitalismo que configuró un nuevo orden social en el que se pueden identificar cuatro sucesos históricos: la religión, la revolución francesa, la ilustración, la revolución industrial (Beltran y Cardona, 2005, p. 7) y el nacimiento de la empresa capitalista y el Estado moderno:

1. **La religión.** El desmoronamiento de la religión como institución social (Weber, 1983). El protestantismo y el cuestionamiento de los principales supuestos de orden social instituidos por la iglesia. La separación de la religión de los demás espacios institucionales (Montaña, 2003).

² Para Weber (1983) existen diferentes formas de dominación relacionadas con los modos de producción. La dominación de carácter tradicional descansa en la creencia cotidiana, en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos; la legitimidad de la autoridad descansa en esa tradición. En el caso de la dominación de carácter carismático descansa en el heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las habilidades imputadas a ella, simpatía, agradable; entre otras. Para la dominación de carácter racional descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones instituidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad (autoridad legal).

2. **La revolución francesa.** El derrocamiento de la monarquía como orden social y político basado en la tradición y en la religión como fundamento del orden social. Los cuestionamientos hechos por Voltaire, Rousseau o Montesquieu, como principales exponentes sobre la igualdad, la libertad política, la razón y la ciencia.
3. **La ilustración.** Los pensadores de la ilustración sostenían que la razón humana podía combatir la ignorancia, la superstición y la tiranía, y construir un mundo mejor. La ilustración tuvo una gran influencia en aspectos económicos, políticos y sociales de la época: la supremacía de la razón ante la tradición y el conocimiento generado desde la iglesia.
4. **La revolución industrial.** La transformación de una sociedad con una economía de base agraria a otra nueva fundamentada en la producción fabril.
5. **El nacimiento de la empresa capitalista y el Estado moderno.** La modernidad alude a la sociedad que se sustenta en la dominación de carácter racional a través de las leyes y reglas objetivas (Weber, 1983).

CUADRO 1. DIFERENCIA ENTRE SOCIEDAD TRADICIONAL Y SOCIEDAD MODERNA

	Sociedad tradicional	Sociedad moderna
Principio social	La religión	El capital
Orden social	Feudal	Industrial
Estructura social	Jerarquía social	División de clases sociales
Forma de dominación	De carácter tradicional o carismático	De carácter racional
Legitimidad	En la costumbre	En la legalidad instituidas por los derechos de mando basados en el conocimiento
Principios, creencias y valores	Lo divino, lo mágico	La justicia, la libertad, el conocimiento científico,
Naturaleza del hombre	Divina	Racional
Modo de producción	Feudal, esclavista	capitalista
Forma de organización	El feudo	Taller/fábrica
Modelo de organización	El feudo	La burocracia
Personajes	guerreros aristócratas teólogos y sacerdotes	industriales comerciantes científicos
Conocimiento	Divino	La búsqueda de la verdad absoluta Leyes y principios generales

Fuente: Elaboración propia con base en (Montaño, 2003) (Weber, 1983) y (Beltran y Cardona, 2005)

La modernidad alude a un nuevo régimen social sustentado en la génesis de nuevas relaciones y nuevas estructuras sociales, entre ellas la empresa como una organización sustentada en un modo de producción capitalista; su conceptualización se formula a través de las relaciones de producción y la razón como principal principio de legitimidad (Weber, 1983), configurando nuevos roles sociales basados en la ciencia y la racionalidad individual (Montaño, 2003); esto tiene implicaciones en dos sentidos: uno, en la generación de conocimiento en torno a la organización y dos, en la forma en que se lleva a cabo en la práctica cotidiana en el orden organizacional.

El estudio de la organización

En la generación de conocimiento en torno a la organización se identifica un cuerpo teórico llamado Teoría de la Organización (TO), que suscribe a los principios fundamentales de la modernidad; así, la conceptualización de organización se establece a partir de principios epistemológicos y ontológicos que redimen a la cosificación de ésta (Czarniawska, 2008). Esto es, dado que la naturaleza del conocimiento es algo sólido, real y capaz de ser transmitido en forma tangible y separada del investigador, y que la realidad es externa, así como que la ciencia se define como un proceso acumulativo (Gergen y Tojo, 2004) (Astley, 1985), se establece que la organización es un objeto tangible y delimitado por los recursos físicos, financieros y humanos; su entorno, estructura funcional, objetivos y metas, procesos de comunicación y toma de decisiones referenciados al diseño racional. Así pues, la organización es un espacio de trabajo donde el comportamiento de los individuos y su desempeño están configurados a través de la delimitación de las reglas y normas explícitas en función de la dinámica organizacional; su alineación se establece como principio fundamental para la cooperación y el acatamiento del rol. Para Gergen y Tojo (2004) existe una de las implicaciones de la racionalidad en el estudio de la organización; es la postura y visión del investigador científico como el individuo entrenado en el pensamiento racional, y el mejor preparado para dar cuenta de la realidad organizacional, la cual se conceptualiza como externa y alcanzable en términos de objetividad. El lenguaje se establece como un medio de comunicación neutral cuyo objetivo es transmitir el conocimiento bajo aquellos preceptos de verdad y como medio para describir la naturaleza del mundo; así el lenguaje se convierte en un vector de verdad o conocimiento (Gergen y Tojo, 2004).

La TO, como amalgama de las diversas teorías que explican a la organización, bajo este esquema ha delimitado su comprensión, si bien privilegiando a la gran

empresa, en la búsqueda de conocimiento científico que dé cuenta de la realidad organizacional y sirviendo de soporte teórico-metodológico a las diversas problemáticas encontradas en la organización³, así como su aplicación en ámbitos más amplios a nivel social. Por lo tanto, ésta se ha fundamentado en una posición epistemológica positivista, principalmente determinando elementos metodológicos que confluyen en la búsqueda de la verdad a través de recortes de la realidad superpuestos a marcos analíticos que configuran leyes universales.

La conceptualización de la organización, desde el enfoque clásico, es definida como “un artificio racional construido directamente para la solución de los problemas colectivos del orden social” (Reed, 1996, p. 35), donde la base es la división del trabajo, legitimando las prácticas administrativas basadas en principios científicos y leyes inmutables en las que el sujeto se convierte en un objeto más de la producción y las emociones, de cuya base los valores quedan excluidos (Reed, 1996); con la Administración Sistemática y sus técnicas y herramientas para el desarrollo y control de la producción, con Taylor y la Administración Científica con base en la separación entre el saber hacer a través de la racionalización del trabajo (*ibid*) y, Fayol y el proceso administrativo que define una arquitectura de coordinación y control, que en principio resuelven las problemáticas y técnicas de la producción dándole un orden y una base científica a fin de lograr niveles de eficiencia (Ibarra y Montaña, 1990). En una segunda instancia se observa la necesidad de establecer la base que resolviera la gran problemática de la *cooperación* del sujeto/objeto en el proceso de producción, dando entrada a la escuela de las Relaciones Humanas instituyendo los principios sobre el factor humano y la producción, desde el punto de vista de la Teoría económica: buscando la optimización de los factores, ligando el cuerpo a la producción y el comportamiento “irracional y colectivo del trabajador (Ibarra y Montaña, 1990).

A partir del dimensionamiento del sujeto/objeto se observa la intención de tener un trabajador disciplinado e integrado a un sistema capitalista y a un orden social en el espacio organizacional (Reed, 1998); sustento necesario para continuar el proceso de perpetuar una forma de organización legítima basada en una determinada forma de dominación y sus prácticas en la sociedad moderna a través de la razón y la ciencia (Reed, 1996). Siguiendo la historia, la teoría del comportamiento de Simon (*ibid*) integra otra base conceptual con la racionalidad limitada en la toma

³ La generalización de supuestos determina ciertas prácticas en la vida organizacional referenciadas a la universalidad de modelos aplicables a cualquier tipo de organización independiente de la naturaleza misma, cuya finalidad es diferente o no a la generación de utilidades.

de decisiones que se establece un proceso controlado con respecto a la jerarquía de la organización, entre las decisiones programadas y las no programadas, reduciendo el espacio de libertad del trabajador a un proceso determinado y preestablecido, que en su génesis busca refinar los mecanismos de control y dominación a través de la delimitación de las prácticas de los individuos y grupos que integran a la organización (Ibarra y Montaña, 1990).

La base epistemológica de las teorías⁴ de este periodo se establece a partir del funcionalismo ortodoxo a través de la relación causa-efecto. El movimiento de la Contingencia desarrollado a finales de los cincuenta y finales de los setenta con Joan Woorward, D.S Pugh, el grupo de Aston, y otros (Ibarra y Montaña, 1990) implementan los desarrollos tecnológicos para la búsqueda del modelo ideal universal de empresa y sus principios de éxito, identificando los elementos contingentes que inciden en las prácticas administrativas y a la dinámica organizacional; sin embargo, hacen omisión del individuo en el interior de la misma y, de nueva cuenta se establece al sujeto como un ente estático. No obstante, es importante reconocer el aporte de la escuela de la contingencia que, en su desarrollo teórico, descubre que la organización está sujeta a su ambiente y su incidencia en la práctica organizacional. En este sentido, es importante tener en cuenta que se visualiza a la organización como un sistema abierto sujeto a cambios, lo cual explica la diversidad de formas de organización en cuanto a su diseño (Heydebrand, 1989)

La construcción del discurso managerial y la TO responden a un proceso histórico de relaciones de producción con base en los planteamientos paretianos de equilibrio y de la autoregulación de los sistemas (Ibarra y Montaña, 1990), en la búsqueda de nuevas formas de control y dominación con la única finalidad del logro de los fines organizacionales y, en este caso, la ganancia cuyo análisis no puede ser reducido a un conjunto de teorías sin intencionalidad y sin contextualización de lo que es legítimo, correcto, ordenado e institucionalizado en el sistema que se desarrolla a través de los diferentes mecanismos ideológicos que lo conforman (Reed, 1998) (Clegg, Courpasson, y Philips, 1996).

La necesidad de construir un sustento teórico que responda a la edificación de un discurso que legitime las diferentes formas de dominación y control en los

⁴ Se hace explícito el sentir de la TO en la búsqueda de dar cuenta de la empresa como la única forma de organización relevante e importante en la sociedad moderna en el sistema económico capitalista.

espacios organizacionales se reformula a través de la relación de la sociedad y la efectividad organizacional con base en la cooperación y la estabilidad social en su entorno político, social y económico (Reed, 1998) y, en este sentido, la organización se convierte en un espacio que produce las relaciones de la sociedad y el mercado, donde el conflicto y la lucha de clases se excluyen. Las relaciones establecidas en el orden capitalista determinan a un sujeto producido e instruido en un régimen disciplinario con base en un discurso que condiciona socialmente (Reed, 1998). Es así que, los mecanismos de control y dominación en la organización se ven determinados por una lógica inmersa de diferentes configuraciones de estados, técnicas, instrumentos, intervenciones y normas en forma no estructurada por un cuerpo de normas anónimas históricas dirigidas al ejercicio del poder y el control en específicos sitios organizacionales.

El paradigma hegemónico enfatiza y construye límites con base en una estructura social, económica y política determinando valores y principios que dictan la postura de las prácticas organizacionales y de su implementación recreando escenarios disciplinarios, no sólo a nivel organizacional, sino a nivel social. En este sentido, la TO se ha desarrollado en un nivel de racionalidad sin una dimensión moral (Clegg, et al: 2006), lo que exime a los científicos de cualquier responsabilidad moral y ética de las herramientas y mecanismos implementados en la organización sin una evaluación de los costos sociales implicados.

En el Cuadro 2 se hace un esfuerzo para integrar los conceptos revisados y su postura o definición desde el enfoque de la TO.

En cuanto a la práctica cotidiana en la organización, esta conceptualización prefigura ciertas acciones por parte de los integrantes, como la búsqueda incesante de herramientas que garanticen el éxito de la organización, esto es, dado que la organización es un constructo racional, ésta deberá de ser coherente en sus prácticas delimitando su actuar en función de ciertos modelos organizacionales que aluden al desempeño óptimo por parte de la organización en conjunto y por parte de los integrantes de forma desagregada (Aubert y Gaulejac, 1993) (Montaño, 2009). Es así que, el orden organizacional se establece a partir la incorporación de ciertas prácticas sustentadas en la razón, en la objetividad y en la ciencia como medios legítimos para alcanzar el objetivo principal de la organización con base en la eficiencia y eficacia.

CUADRO 2. LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DESDE LA TO

Concepto	Postura/definición
Sujeto/objeto	Recurso (desechable e intercambiable) Estático (sin inferencia en la dinámica organizacional) Hombre económico/administrativo
Comportamiento	Cuerpo y mente disciplinados en el orden organizacional.
Equilibrio/orden	División del trabajo Lo que debe ser Reproducción de la sociedad en la organización y la organización en la sociedad
Modo de producción	Capitalista-Ganancia
Modelo ideal-la empresa	Búsqueda de nuevas formas de perpetuar el sistema. Efectividad y eficiencia Constructo utilitario con base en la ciencia y en la razón
Teoría de la organización	Intencionalidad en el discurso Amoral Contexto histórico, político y social. Principios científicos e inmutables Teoría económica neoclásica Nuevo institucionalismo económico
Prácticas administrativas	Técnicas, instrumentos, intervenciones y normas en forma no estructurada por un cuerpo de normas anónimas históricas dirigidas al ejercicio del poder y el control en específicos sitios organizacionales.
Mecanismos de control y dominación	El poder, elemento intrínseco en las organizaciones y teorías Relaciones legítimas Prácticas socialmente institucionalizadas
Eficiencia	Racionalidad instrumental El cuerpo incorporado a la producción La mente al trabajo

Fuente: elaboración propia a partir de (Reed, 1996) (Ibarra y Montaña: 1990) (Reed: 1998) (Clegg, *et al*: 2006)

Desempeño y excelencia en la organización

La búsqueda de la excelencia organizacional se desarrolla como una aspiración o requerimiento de desempeño óptimo de las organizaciones que, según desde una

perspectiva clásica, puede lograrse básicamente con empleo intensivo de las tecnologías de la información, certificaciones en procesos de trabajo y en competencias por parte de las personas; así como la resolución, de manera inmediata, de problemáticas específicas a partir de la incorporación de modelos organizacionales que proporcionan una manera factible de maximizar el potencial en la generación de valor independientemente del sector al que pertenezca la organización y a su razón de ser.

La búsqueda incesante del éxito no solamente escudriña las posibles estrategias para interactuar con el ambiente externo, pues también se desea desarrollar características internas organizacionales que contribuyan a una larga duración del éxito de la organización. Sin embargo, el proceso mismo se constituye ambiguo y contradictorio ya que supone diversas interpretaciones de los sujetos de lo que es la organización y de lo que debería ser en términos de excelencia. Esto presupone dos sentidos: uno, referenciado a prácticas organizacionales concretas, y dos, a la adhesión psíquica y cultural de los sujetos. Es así que se observa al papel de los consultores y la traslación de modelos organizacionales en el cambio deliberado, como un proceso simple, coherente y ordenado aludiendo a la racionalidad y objetividad.

Para Powel y DiMaggio (1983) las organizaciones tienden a parecerse a partir de ciertas formas y prácticas organizacionales que las hacen homogéneas con base en la especificidad del campo organizacional al que pertenecen, otorgándoles un orden y sentido de pertenencia. Por campo organizacional se entiende: “aquellas organizaciones que en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras, y otras organizaciones que dan servicio o productos similares” (Powel y DiMaggio, 1983, p. 148). Así, la vida institucional redime a estructuras, esquemas y patrones que regulan (Juan, 2012) y que de cierta forma imponen ciertas prácticas organizacionales donde su finalidad no explícita, es la búsqueda de legitimidad en el campo.

Las tres formas encontradas por Powel y DiMaggio (1983: 150-154) que influyen el orden organizacional son:

1. **Isomorfismo coercitivo.** Derivación de la imposición sugestiva y persuasiva, tanto formal como informal que ejercen unas organizaciones hacia otras de las que dependen. La búsqueda del cumplimiento de las expectativas culturales que inciden directamente en sus aspectos de conducta y su estructura.

2. **Isomorfismo mimético.** El proceso de imitación puede deberse a ambientes inciertos en donde las metas son ambiguas, las organizaciones pueden entrar en procesos de imitación que les permiten crear orden y modelar directa o indirectamente sus prácticas a partir de la transferencia. Así, “las organizaciones tienden a modelarse a sí mismas siguiendo organizaciones similares en su campo, las cuales les parecen más legítimas o exitosas”. p. 54.
3. **Isomorfismo normativo.** Proceso para definir las condiciones y métodos de su trabajo; alude a la profesionalización, es decir, a medida que las organizaciones contratan personal jerárquico de la misma rama de formación académica, esos profesionales pasan por una homogeneización de antemano, pues comparten un mismo lenguaje, mismas maneras de encarar y solucionar problemas.

Con base en lo revisado anteriormente se puede observar una línea de reflexión, por un lado las organizaciones están influenciadas a seguir ciertas pautas de acción para mejorar su desempeño a partir de la introyección de ciertas formas y procedimientos que las hacen parecer más legítimas y exitosas en su campo y su ambiente, no obstante, ciertas prácticas imponen versiones del mundo, mecanismos de control, de vigilancia y de sanción (Brunsson, Rasche, y Seidl, 2012), además de imponer conductas y comportamientos a los individuos en el proceso de trabajo y a nivel cultural. Las normas de estandarización proponen modelos organizacionales que se erigen como formas de trabajo basadas en la racionalidad y manera de propuesta del “*one best way*” de Taylor. Es así que a la Norma ISO se la ve como un mecanismo regulador y ordenador que dirime como un medio que permite a las organizaciones “no tan exitosas” alcanzar un *status* privilegiado en el campo.

El campo organizacional, al proponer ciertas formas y prácticas organizacionales, denota orden, estabilidad e igualdad como maneras que permiten tener acceso directo al desarrollo económico y social con base en la reproducción de ciertos modelos organizacionales promovidos por países primer mundistas (Montaño, 2009). Es así como se instalan y se funden en la dinámica organizacional, creando, al menos, la noción de orden y la reducción del caos, la ambigüedad y la incertidumbre. La reproducción de dichos modelos, basados en la norma y la estandarización, supeditan la relevancia del contexto socio histórico y cultural a partir de la construcción de una anhelación de un deber ser de la organización.

La consultoría organizacional, en general, se presenta como un servicio profesional para ayudar a los directivos de las organizaciones a identificar y definir los principales problemas que afectan a sus organizaciones para alcanzar sus propósitos fundamentales y analizar las causas que lo provocan, identificando las diversas problemáticas y proyectando posibles acciones para su perfeccionamiento con la finalidad de que éstas se implementen. De esta forma, el consultor se promueve como un agente de cambio omnipotente que puede proporcionar, a partir de sus conocimientos y experiencia, la resolución eficaz de ciertas problemáticas. Empero, esto tiene dos vertientes: la primera, su incidencia en la reproducción de necesidades, deseos, creencias e identidades (Gómez, 2004); y la segunda, el papel que juega en los procesos de producción, transferencia e implantación de nuevas técnicas, en su doble faceta de consumidores y productores de conocimiento en gestión (Berglund y Werr, 2000).

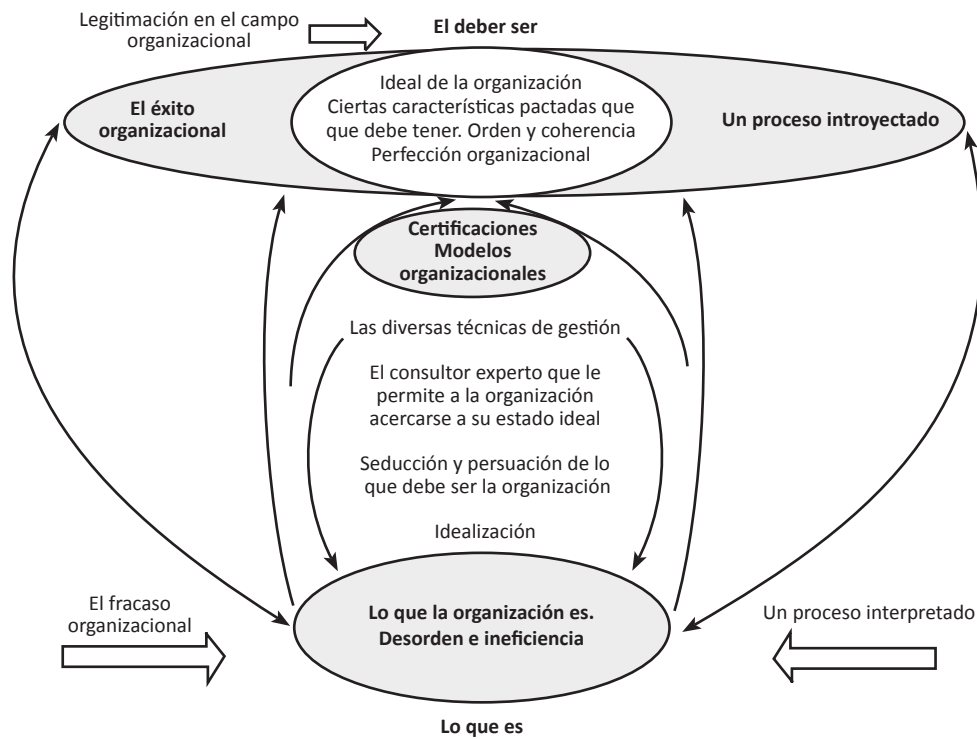
El conocimiento y experiencia de los consultores puede ser interpretado, por parte de los directores, como un insumo necesario para lograr el perfeccionamiento y la excelencia organizacional y, para los consultores, representar y justificar su trabajo a partir de ciertos elementos y características que aluden, además de lo racional, a lo mágico y a la fe puesta en ellos para lograr el cambio (Clark y Graeme, 1996). El trabajo de los grandes *gurús del management* no sólo se redime a su *expertise* desarrollado y al cúmulo de conocimientos, sino a una serie de actos que constituyen la imperiosa necesidad de tenerlos cerca. En este sentido para Clark y Graeme (1996) la entrada en escena por parte de los gurús configuran su influencia en la construcción de una problemática que ellos pueden resolver con facilidad a través de la manipulación y seducción de su audiencia, con base en la visión del mundo del gurú, la técnica y las convicciones que se establecen en cada actuación. Ver Figura 1.

Para Gómez (2004) la seducción puede referirse a la construcción de escenarios problemáticos y las historias exitosas que configuran ciertas soluciones, es decir, dichas historias son narradas con la finalidad de crear influencias e impactos en las interpretaciones de la realidad organizacional. En este sentido existen tres categorías (*Ibid*):

1. **Auto-referenciales.** Las historias que describen casos exitosos motivados por la implementación de prácticas, técnicas o ideas desarrolladas por los propios gurús que las presentan.

2. **Identitarias.** Intentan desentrañar cuáles son las características específicas que distinguen a las empresas exitosas de aquellas que no lo son.
3. **Egocéntrica.** Sus gurúes se colocan a ellos mismos y a las empresas que dirigen como ejemplos de modelos de gestión.

FIGURA 1. LA IDEALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: elaboración propia a partir de (Gómez, 2004)(Clark y Graeme, 1996) y (Berglund y Werr, 2000) (Powel y DiMaggio, 1983)

Es así que, la búsqueda de la excelencia en la organización se ha construido bajo el esquema de reproducir ciertas prácticas organizacionales concretas y ciertos comportamientos de los sujetos que buscan insistentemente el logro de la perfección organizacional, es así como el concepto de excelencia refiere su definición:

*“procedente del vocablo en latín excellentia, alude a la considerable calidad que convierte a un individuo u objeto en merecedor de una estima y aprecio elevados”*⁵.

Por tanto, la noción de excelencia se relaciona a la idea de perfección y a las características sobresalientes. Esta idea se asocia al espacio organizacional a partir, al menos racionalmente, del desempeño óptimo basado en la eficiencia y a la necesidad de transformación que garantice el éxito (Gómez, 2004) en el corto, mediano y largo plazos. Desde un enfoque clásico y ortodoxo, el pensamiento moderno define que las organizaciones deben de mejorar su desempeño a partir de la adecuación de los mejores medios, seleccionando de forma objetiva aquellas herramientas y técnicas de gestión que, en esencia, garanticen el éxito organizacional. De esta forma, la organización que logre la mayor racionalización de sus recursos será, por lo tanto, la más exitosa. Sin embargo, para Gómez (2004) la búsqueda de la excelencia y la necesidad de cambio no necesariamente tienen que ver con la racionalidad que sustenta a la organización moderna si no se puede observar a partir de la construcción de una necesidad interpretada y percibida, por parte de los dirigentes, de los hechos y eventos organizacionales y la interacción de estos con las asociaciones empresariales, el conocimiento de las historias exitosas y la utilización del lenguaje para generar acción.

Las asociaciones empresariales juegan un papel trascendental en el sentido de que promueven ciertas prácticas basadas en la similitud organizacional que existe en el gremio y de los estereotipos de las mejores y las peores organizaciones (Gómez, 2004) (Berglund y Werr, 2000). En este sentido la excelencia alude a la percepción compartida y legitimada de cada campo organizacional. Así, la transformación corresponde y se presenta como necesaria a partir de la necesidad de alcanzar las características idealizadas. Las historias exitosas se expresan como narraciones e interpretaciones de la organización y el proceso de cambio como un fenómeno simple, coherente y ordenado (Berglund y Werr, 2000) pero además necesario. De esta manera, la utilización del lenguaje se constriñe no sólo como medio de comunicación sino como constructor de sentido y como medio de influencia en los comportamientos y percepciones de los empleados.

La influencia y la seducción de ciertas prácticas y técnicas de gestión no sólo se basan en la racionalidad, sino en la correlación entre ésta y los aspectos

⁵ Diccionario Larousse.

simbólicos de la gestión del conocimiento y la experiencia (Berglund y Werr, 2000). En el discurso managerial se pueden observar el mito de la racionalidad y el mito normativo pragmático, cuya dicotomía en principio se contradice, ya que el primero refiere al paradigma racional que sustenta el conocimiento científico, la técnica y la objetividad para alcanzar el desarrollo óptimo de la organización, donde las herramientas producen control y cambios esperados en el comportamiento (Gómez, 2004), así como una alineación a los objetivos y pretensiones del proceso de cambio y de búsqueda de la excelencia y perfección. “Estos modelos de gestión, métodos y herramientas, ofrecidas por consultores, desempeñan un papel importante en la reproducción de este mito de racionalidad, ya que ayudan a construir una imagen de un mundo relativamente simple, lógico y previsible” (Berglund y Werr, 2000, p. 640). En el segundo, el mito normativo pragmático, se hace referencia al conocimiento tácito, a la experiencia, a la sabiduría natural, las habilidades y capacidades específicas de cada individuo; visualiza al gurú como un ser, además de racional, un ser simbólico. Se comentaba entonces que, en principio, los mitos eran contradictorios, sin embargo se puede observar que el proceso en sí mismo se presenta de forma racional pero también se legitima de forma simbólica.

De tal forma se observa que, el concepto tradicional de organización se ha limitado a un enfoque simple donde básicamente está compuesto por la estructura, procesos y procedimientos de trabajo, políticas, normas, tecnología, costos de transacción, e integrantes alineados con los objetivos organizacionales, sólo por mencionar algunos. Se ha observado a la organización bajo un esquema objetivo donde la dinámica organizacional es llana, sin contradicciones, sin luchas de poder, sin conflicto (Pagès, Max, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac, y Daniel Descendre, 1979).

Al observarla bajo otra perspectiva se pueden visualizar otras formas de interacción que giran alrededor de dimensiones inherentes a la complejidad humana y a sus procesos de interpretación del mundo que le rodea, así como los procesos conscientes e inconscientes que delimitan sus comportamientos y conductas en la vida organizacional cotidiana. Se establece que la organización es un constructo social que configura ciertas formas de comportamiento, de sentimientos y de símbolos que traspasan y trastocan al individuo en su actuar cotidiano, no sólo a nivel personal sino societal.

Pagès *et al* (1979) observa a la organización⁶ bajo una perspectiva donde se alude a las relaciones de poder intrínsecas en la dinámica organizacional y a las afiliaciones del individuo en su trabajo, y en específico el sentir de los sujetos adheridos a una serie de normas y reglas que constriñen sus comportamientos. De esta forma, la organización dirige sus prácticas bajo un esquema mediador utilizando mecanismos sutiles de dominación y evitando abiertamente el conflicto en el cual el sujeto determina como conductas y sentimientos que recaen en la contradicción; por ejemplo las políticas de personal que le resultan benéficas, siendo a la vez la fuente de las satisfacciones y el origen de su esclavitud (*ibid*).

Pagès, *et al.* (1979) considera que los comportamientos de los individuos y las contradicciones del sistema organizacional se establecen a partir de:

- 1) **Mediación.** La organización se ve enfrentada al dilema de transformar las coacciones propias de su funcionamiento en ventajas para el sujeto. La legitimación indirecta de la situación aparece en tanto la dominación es percibida como expresión del sistema económico que afecta a los trabajadores en general. Las ventajas en cambio, funcionan como un sistema mediador que se interpone entre los objetivos dominantes de la organización y la percepción de las coacciones por los trabajadores, las que podrían conducirlos a la confrontación.
- 2) **Introyección de contradicciones.** La contradicción es interna a la organización pero externa al sujeto. Las diferentes políticas de la organización, como los salarios y diferentes prestaciones, establecen una serie de satisfactores presentados como ventajas pero, a la vez, estos son interpretados de forma inconsciente como una serie de sentimientos contradictorios, de felicidad pero a la vez ansiedad y esclavitud. Es decir, que el sujeto no comprende el origen de las contradicciones, pero los asume como un proceso natural sin cuestionamiento alguno.
- 3) **Consolidación ideológica.** La producción por parte de la organización de una ideología de “los grandes principios”, ofrece una fuente suplementaria de satisfacción al individuo, en la medida que le brinda un valor o reconocimiento a su experiencia.

⁶ Aunque en el estudio los autores hacen referencia a la empresa multinacional, usaremos su marco teórico y explicativo en términos organizacionales y no únicamente empresariales.

Es así como la coherencia en los comportamientos del sujeto en el espacio organizacional no sólo está limitada por la parte técnica y formal de la organización, sino además por sus sentimientos, sueños e idealizaciones individuales (Aubert y Gaulejac, 1993) cargados y preestablecidos, primero extrínsecamente por el rol que necesita desempeñar en la sociedad y segundo por elección psíquica de lo que desea ser definido en el ayer y el ahora con base en su necesidades de afecto y reconocimiento. En este sentido, la organización se vuelve un medio que permite al individuo cumplir ciertos objetivos; la alineación a las reglas, políticas y procedimientos de trabajo se convierten en canales para el logro de sus compromisos personales, que muchas veces pueden estar referenciados a costos psíquicos altos. En este sentido, los comportamientos y conductas en la organización no sólo y únicamente se establecen a partir de lo esperado socialmente y organizacionalmente, sino en la intersección del ser social y el ser afectivo, de tal forma que los sujetos pertenecen a un espacio socio-histórico que de cierta forma tiene una influencia en sus comportamientos y estos a su vez se funden entre las expectativas del deber ser idealizado del individuo (Aubert y Gaulejac, 1993). Las estructuras sociales y las estructuras mentales confluyen para dar versiones del mundo, de la sociedad, de la organización y del grupo bajo esquemas compartidos y tan íntimos, donde el sujeto y su identidad se construyen bajo esquemas entre el deber ser y el ser que resultan contradictorios y constreñidos bajo ciertas prácticas legitimadas e institucionalizadas y los espacios de libertad de actuación que decide ejercer o no en la reproducción del sistema organizacional.

En cuanto a la excelencia de los individuos en la dinámica organizacional, se tiende a visualizar al sujeto como un objeto de la organización, un recurso más que añade valor al proceso de trabajo, una pieza más del engranaje, de tal forma que el pensamiento modernista recrea “principios y prácticas racionales basados en la producción de conocimiento que impulsan el progreso social y el crecimiento individual” (Reed, 1993, p. 169). La idea intrínseca que subyace, parte de la creencia de que “la capacidad del ser humano se perfecciona a partir del poder del pensamiento racional” (Cooper y Burrell en Reed, 1993). En el ámbito organizacional, la capacidad del individuo al integrarse en las organizaciones racionales se determina a partir de la consecución de los objetivos organizacionales bajo un consenso *per se*; sin embargo, el comportamiento del individuo es significado y significativo por la alineación de su rol, aptitudes y conocimientos con base en la racionalidad instrumental y otras racionalidades (simbólica, cultural, psíquica, entre otras). Esto es, la función y el cargo de su puesto de trabajo alude a ciertas prácticas referenciadas

a la dinámica organizacional y la interpretación del mundo y sus artefactos (Latour, 2003), así como a las formas de cooperación que dinamitan ciertas adherencias psíquicas (De Gaulejac, 2005), de tal forma, que el comportamiento de excelencia alude al cumplimiento puntual de las expectativas referenciadas al orden organizacional, al cumplimiento de normas y reglas explícitas e implícitas por parte de los sujetos al sistema, es decir, su comportamiento está regido a través de las relaciones de poder determinando ciertos parámetros de regulación social como una manera de mantenimiento del sistema a partir de la reproducción de las prácticas aceptadas, legítimas e interiorizadas que se configuran en la relación con los otros bajo dos preceptos: la pulsión de vida y la pulsión de muerte. En este sentido, se alude a la necesidad de establecer los lazos de las unidades sociales donde el individuo busca el reconocimiento de los otros, donde la pulsión de vida se instituye a través de lazos afectivos, relaciones de amor y de amistad; y por otro lado la pulsión de muerte que manifiesta a la destrucción de uno mismo y de los otros (Montañó, 2008), por lo que la naturaleza humana tiene una connotación ambivalente y contradictoria. La pertenencia de un sujeto a un grupo se establece a partir de la reproducción, las metas e intereses grupales a partir de una ideología compartida, la cual como función social primordial es compartir creencias y actitudes en el que intervienen factores de cognición social, ideologías, *status* social, identidad profesional, género; relaciones de poder, entre otras.

Para Aubert y Gaulejac (1993) la excelencia como concepto, en el espacio organizacional, denota ciertos comportamientos que se prefiguran como imposiciones para triunfar en un entorno cada vez más competitivo y difícil; es decir, el individuo está sujeto a una serie de presiones sociales que se conceptualizan a través de la búsqueda incesante del éxito y del triunfo en todos los aspectos de su vida. En la organización, la búsqueda de la excelencia por parte de los sujetos puede desencadenar ciertas enfermedades psicológicas, desgaste físico y psíquico ante las exigencias de la organización y las propias del individuo a partir de la fusión de las expectativas de éxito personales y las exigencias requeridas; la organización requiere que los individuos se alineen al comportamiento y forma de ser exhortado por el sistema; y los individuos, con base en su necesidad de reconocimiento, amor y afecto, es decir, su pulsión de vida, buscarán cumplir de una forma extraordinaria y cabal. Sin embargo, esta articulación suscita riesgos, la lucha por alcanzar altos estándares de calidad, y productividad, certificaciones, y cumplimiento de tiempo extraordinario para desempeñar su función de manera sublime, configura un tipo de sujeto delimitado y producido por la organización, mismo que al ser utilizado

como objeto, si es útil es amado y si es inútil es desechado. Esto puede traer como consecuencia una aguda depresión por parte de los individuos.

La organización no sólo puede ser vista como un lugar de trabajo, un conjunto de datos, objetivos, capital, limitaciones, mano de obra y procedimientos, sino como un espacio que delimita ciertos comportamientos e interpretaciones significativas para sus integrantes. Es así que la excelencia busca, en su sentido más puro, la perfección de sus integrantes, la coherencia de los procesos y el logro de los objetivos organizacionales a través de la implementación de herramientas y métodos que son usados sin una reflexión previa, moral y crítica de las posibles consecuencias de su ejecución a nivel individual y societal.

Reflexiones

La ciencia y las prácticas organizacionales resultan, a primera vista, dos agentes separados por su naturaleza. Por una parte, la primera resulta ser una explicación de la realidad expresada en su forma más abstracta, y la segunda, una acción delimitada en el espacio organizacional. Bajo un enfoque crítico se observa su relación y la forma en que ambas configuran ciertas realidades en un espacio socio-histórico determinado; en este sentido se observa a la Teoría de la Organización como un discurso que ha construido y legitimado ciertas prácticas concretas evidenciadas en diversas técnicas y herramientas que fomentan la eficiencia organizacional en el corto plazo sin tener en cuenta el contexto cultural y socio histórico en el que se implementan; es decir la teoría genera realidades y prácticas específicas.

Los enfoques presentados exponen pues no sólo una organización y sus interrelaciones técnicas y financieras, sino un constructo social complejo que delimita comportamientos, conductas y afectos a nivel personal a través de la psique y la reproducción de las relaciones sociales y económicas en el espacio organizacional; en este sentido, el sujeto configura nuevas convenciones de actuación que se funden a partir de las estructuras sociales aprehendidas y de un proceso de interpretación. Las estructuras sociales y las estructuras mentales confluyen para dar versiones del mundo, de la sociedad, de la organización y del grupo bajo esquemas compartidos que delimitan esquemas entre el deber ser y el ser que resultan contradictorios y constreñidos bajo ciertas prácticas legitimadas e institucionalizadas y los espacios de libertad de actuación que decide ejercer o no en la reproducción de un sistema organizacional.

Es así que la organización puede definirse como un constructo social que delimita comportamientos, conductas y afectos a nivel personal a través de la psique y la reproducción de las relaciones sociales y económicas en el espacio organizacional; los sujetos y su desempeño configuran nuevas convenciones de actuación que se funden a partir de las estructuras sociales aprehendidas y reproducidas. La organización se convierte en un espacio donde el sufrimiento, la contradicción, la angustia, la dominación, sumisión, y la rebeldía se convierten en sentimientos que forman parte de la naturaleza de la organización. La reproducción de ciertas prácticas son aceptadas explícitamente e implícitamente como formas normales y cotidianas que reproducen cierto sistema social.

El enfoque crítico presentado nos permite explicar ciertas peculiaridades que dan cuenta de una organización que construye sus propios mecanismos de dominación explícitos e implícitos que dirigen la conducta y los comportamientos de los individuos de forma persuasiva o coercitiva de forma sutil o palpable, donde la cooperación y su adhesión a las reglas y normas no se limita a la racionalidad, sino a otras formas que el individuo ha hecho suyas bajo un proceso de introyección que denota su afiliación a la organización y en donde ésta se convierte en un medio para el individuo y sus intereses.

La búsqueda de la excelencia y la perfección organizacional aluden a la necesidad construida socialmente de lo que debe ser una organización bajo la incorporación de técnicas de gestión socialmente legitimadas que, de forma general, se incorporan de forma acrítica y amoral a la dinámica organizacional, sin hacer una reflexión previa de las implicaciones sociales y organizacionales de cualquier cambio que se busque. Por otro lado, la búsqueda de la excelencia no sólo atañe a la resolución de problemas y la consecución de un desempeño óptimo, como hace explícito el mito de racionalidad, sino a las motivaciones ocultas por parte del impulsor del cambio y que, muchas veces la decisión de incorporar cierta técnica de gestión u otra no tiene una relación directa y objetiva con la solución; asimismo el cambio no sólo es una interrelación de causa y efecto de diversas variables, es un mundo complejo contradictorio y caótico.

La interpretación, por parte de los integrantes de la organización, de lo que significa la calidad, la excelencia y el desempeño óptimo establece diversas versiones de lo que debe hacerse y bajo qué condiciones deciden involucrarse y alinearse a cierta técnica y práctica organizacional; de esta forma, el espacio

organizacional se convierte en un lugar que recrea expectativas por parte de los participantes y hace referencia a las necesidades afectivas y motivacionales. La búsqueda de la excelencia no es una acción inválida o perversa por parte de los integrantes de la organización, es una necesidad que también forma parte de la naturaleza humana; no obstante, es importante que los promotores del cambio y de la implementación de nuevas técnicas y herramientas para mejorar el desempeño identifiquen aquellas que visualicen el cumplimiento de la razón del ser de la organización; es decir, de su misión.

No todas las organizaciones son empresas, y cada organización tiene necesidades propias; es decir, la naturaleza de cada organización especificará interpretaciones propias de sus integrantes en un espacio temporal determinado, así como un contexto económico, político y cultural. No todas las soluciones presentadas como legítimas corresponderán eficazmente a lograr un cambio sustancial en el largo plazo, sino a un cambio en el corto tiempo y de corto alcance. Así, los modelos de organización y las diferentes certificaciones que se presentan como exitosas, deberán de ser analizadas sobre su intención y posibles implicaciones en la dinámica organizacional y en el logro de los objetivos organizacionales de más largo alcance y de alto impacto, diferenciando las necesidades en la gestión y la razón de ser de la organización, es decir que, las organizaciones precisen el *ser eficientes y eficaces* de tal forma que no vayan en contra o bien se pierda de vista el objetivo principal por la cual existen para la sociedad y los individuos.

La medición del desempeño de las organizaciones, a manera de propuesta, deberá evidenciar aquellos elementos que aportan al cumplimiento puntual de la razón del ser de la organización, es decir, realizar acciones que promuevan puntualmente a su misión y al objetivo por el cual existe para y en la sociedad.

Las teorías revisadas dirigen los límites de la estructura del sistema con base en las reglas impuestas por el campo, ya sea de forma coercitiva, mimética o normativa, al final siempre será una decisión de aquellos que tienen el poder de realizar un cambio a largo y mediano plazo. Es así como las formas y prácticas organizacionales imputadas por el campo organizacional dirigen sus esfuerzos para combatir la ambigüedad, el caos y la incoherencia inherente en toda organización. Los esfuerzos se dirigen para poder dar certidumbre, mejorar el desempeño y tener mayor legitimidad ante otras organizaciones del mismo campo; sin embargo, ocultan mecanismos de control y buscan formar y reproducir cierto individuo que

se someta a la norma porque es lo más correcto y así debe de ser; de tal forma que, la idea intrínseca del orden busca la reproducción y perduración de cierto sistema de poder y sus diversas expresiones en la organización y la sociedad. Cabe mencionar que el isomorfismo soslaya las influencias del contexto socio-histórico del individuo, de la organización, donde las prácticas legitimadas y aceptadas se erigen como “la mejor”.

El procedimiento de elección de los diferentes modelos organizacionales de excelencia que buscan dar una solución están sujetos a un proceso decisorio ambiguo, confuso e interpretado por diversos sujetos a partir de sus propios esquemas, preferencias creencias e intereses explícitos e implícitos, conscientes e inconscientes que configuraran el deber ser de la organización, así como los medios que responderán a aquellos esquemas de éxito y legitimidad. De esta forma, la organización se vuelve un sistema ambiguo y paradójico donde la complejidad de la organización está sustentada en un orden más complejo no evidente donde el caos, lo contradictorio, el conflicto se vuelve parte de la dinámica organizacional. La relación entre las socio-estructuras que influyen el actuar del individuo; las referencias socio-simbólicas con base en las representaciones colectivas confluidas en un espacio organizacional, y las referencias socio-psíquicas son el modo en que los individuos reproducen consciente e inconscientemente su identidad; exponen el actuar del individuo como sujeto decisor racional/irracional, contradictorio y absurdo que se produce y se concibe como ente contingente.

Otro punto importante por mencionar son aquellos aspectos que homogenizan a las organizaciones y su campo, también se puede decir que cada organización, a través de sus integrantes, establece parámetros de unicidad y particularidad específica en un espacio y tiempo definido; en este sentido, hablamos que la organización tiene un proceso isomorfo que le da coherencia, y otro, donde la dinámica misma de la interacción social es de incoherencia y contrariedad. Es decir que, a través de los diferentes procesos de interpretación y percepción por parte de los individuos, las prácticas concretas y específicas de cada organización darán lugar a diferentes versiones de eficiencia, eficacia, y efectividad, así como medios y modos para el logro de los objetivos, la calidad, la misión, entre otras; en este sentido, la organización se convierte en un ente siempre dinámico.

Bibliografía

- Astley, G. W. (1985). "Administrative Science as Socially Constructed Truth", *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 497–513.
- Aubert, N., y Gaulejac, V. de. (1993). "Las enfermedades de la excelencia", en *El coste de la Excelencia*. Barcelona: Paidós.
- Beltran, V., M., y Cardona, A., M. (2005). "La sociología frente a los espejos del tiempo: modernidad, postmodernidad y globalización", *Cuadernos de Investigación*, 28. Retrieved from <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernos-investigacion/article/view/1315/1186>
- Berglund, J., y Werr, A. (2000). "The Invincible Character of Management Consulting Rhetoric: How One Blends Incommensurates while Keeping them Apart". *Organization*, 7(4), 633–655.
- Brunsson, N., Rasche, A., y Seidl, D. (2012). "The Dynamics of Standardization: Three Perspectives on Standards in Organization Studies", *Organization Studies*, 33(5-6), 613–632.
- Chanlat, F. (1994). "Hacia una antropología de la organización", *Gestión y Política Pública*, III(2), 317–364.
- Clark, T., y Graeme, S. (1996). "The Management Guru as Organizational Witchdoctor", *Organization*, 3(1), 85–106.
- Clegg, R. S., Courpasson, D., y Philips, N. (1996). *Power and Organizations*, Londres, Inglaterra: Sage.
- Czarniawska, B. (2008). "Organizations as obstacles to organizing", In *actes sur clé* 37p. Presented at the What is an Organization? Materiality, Agency and Discourse Pre-Conference of the International Communication Association Conference, Montreal, Canada.
- De Gaulejac, V. (2005). *Historia de vida. Psicoanálisis y sociología clínica*, México: Universidad Autónoma de Querétaro.

- Enriquez, Eugène (2002). "El relato de vida: interfaz entre intimidad y vida colectiva", *Perfiles Latinoamericanos*, (21), 35–47.
- Enriquez, Eugène (2007). "La face caché de pouvoir. In Clinique du pouvoir", *Les figures du maître* (pp. 19–54). París, Francia: Érès.
- Geertz, C. (1987). *La interpretación de las culturas*, México: Gedisa.
- Gergen, K. J., y Tojo, J. T. (2004). "Organization Science as Social Construction : Post-modern Potentials", *Journal of Applied Behavioral Science*, 40(228), 228–249. doi:10.1177/0021886304263860
- Gómez, C. (2004). "La retórica del cambio en las organizaciones: ¿problemas que buscan soluciones o soluciones que buscan problemas?", *Empresa y Humanismo*, VII(1), 11–36.
- Habermas, J. (1989). *El discurso filosófico de la modernidad*, Buenos Aires, Argentina: Taurus.
- Heydebrand, W. V. (1989). "New Organizational Forms", *Work and Occupations*, 16(3), 323–357.
- Ibarra, E., y Montaña, H. L. (1990). *Teoría de la Organización: fundamentos y controversias*, México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Juan, S. (2012). "Le combat de l'Organisation et de l'Institution. Sociologies", *Théories et recherche*. Retrieved from <http://sociologies.revues.org/582>
- Latour, B. (2003). "The promises of constructivism", in *Chasing Technology : Matrix of Materiality* (pp. 27–46). Indiana University Press.
- Mendel, G., y Prades, J.-L. (2002). "La sociopsychanalyse instotucionell", in *Les méthodes de l'intervention psychosociologique*, París, Francia: La Découverte.
- Montaña, H. L. (2003). "Modernidad y cultura en los estudios organizacionales", *Revista Iztapalapa*, 55(24), 15–33.

- Montaño, H. L. (2008). "Cultura y violencia en las organizaciones", *Gestión crítica alternativa*, 335–366.
- Montaño, H. L. (2009). "Organisational models and culture: a reflection from Latin America", *European Journal of International Management*, 3(2), 146–166.
- Pagès, Max, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac, y Daniel Descendre. (1979). "La organización como sistema de mediación", in *L'emprise de l'organisation* (pp. 17–59). París, Francia: Presses Universitaires de France.
- Powel, W. W., y DiMaggio, P. J. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institucional Isomorphism and Collective Rationality in Organizacional Fields", *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. doi:inglés
- Reed, Michael. (1993). "Organizations and Modernity: Continuity and Discontinuity in organization Theory", in *Postmodernism and Organizations*. Londres, Inglaterra: Sage.
- Reed, Michael (1996). "Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain", in *Handbook of Organizations Studies* (pp. 31–56), Londres, Inglaterra: Sage.
- Reed, Mike (1998). "Organizational Analysis as a Discourse Analysis: A Critique", in *Discourse and Organization* (pp. 193–213), Londres, Inglaterra: Sage.
- Silverman, D. (1995). *Teoría de las organizaciones*, Buenos Aires, Argentina: Nueva Visión.
- Weber, M. (1983). *Economía y sociedad*, México: Fondo de Cultura Económico.