

Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración

Antonio Barba Álvarez *

INTRODUCCIÓN

La sociedad mundial,¹ la globalización y la regionalización son fenómenos que han marcado la importancia de la influencia de las instituciones en las economías, las sociedades y las culturas. Una de las expresiones más relevantes en estos procesos es la aparición de nuevas formas de organización flexibles, que han demostrado ser más eficientes que los modelos burocráticos tradicionales.

En este contexto, las teorías convencionales de la administración no corresponden a las nuevas formas institucionales que se perfilan en los procesos de mundialización y globalización, lo que ha causado el cambio en los paradigmas del saber *managerial*, mismos que han llamado la atención de los estudiosos contemporáneos de las organizaciones y la administración. En consecuencia, se han desarrollado nuevas propuestas de la administración, que buscan la transformación de las instituciones para adecuarlas a los modelos emergentes de las organizaciones y a los nuevos arreglos estructurales.



* Profesor investigador del Área de Investigación Organización y Sociedad del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

Este trabajo tiene como objetivo analizar los ejes comunes y las características generales que se asocian al cambio en los paradigmas de las teorías administrativas entre los que se pueden apreciar: el cambio en la racionalidad managerial, la incorporación de los aspectos simbólicos, la tendencia a la subjetivación de los principios de la administración, la modificación sustantiva de las estrategias empresariales, la *reflexividad* de las nuevas instituciones y el cambio en la lógica de la organización del trabajo, por mencionar algunos de los aspectos más relevantes.

Todas estas características se han desarrollado a partir de la década de los setenta a través de las nuevas propuestas de la administración, entre las que destacan la calidad total, la cultura corporativa, la reingeniería de procesos, el aprendizaje organizacional y las organizaciones postmodernas.

Con la revisión teórica de estas propuestas, se espera obtener como resultado la explicación de los cambios paradigmáticos (a partir del análisis comparativo entre los paradigmas clásicos y los nuevos) y así contribuir al estudio del cambio organizacional en México.

EL CONTEXTO DEL CAMBIO EN LAS INSTITUCIONES

Los cambios en los paradigmas de la administración se dan en el marco de la sociedad mundial, misma que asis-

te a un aumento explosivo de interconexiones, interacciones e interdependencias entre Estado y sociedad. Los procesos que se desarrollan en el marco de la mundialización se expresan en los espacios económicos, socioculturales y políticos,² y es en este contexto en el que han tenido lugar la tercera revolución industrial, la consolidación del proceso de globalización y la formación de los bloques comerciales. Analicemos brevemente estos procesos.

La tercera revolución industrial

A partir de la década de los setenta se consolida lo que se podría denominar la tercera revolución industrial, caracterizada por el desarrollo de la ciencia y la tecnología basado, principalmente, en la informática, la telemática, la robótica y la biotecnología. La importancia de las industrias electrónica, química y automotriz es desplazada aceleradamente por la microelectrónica y la computación aplicada a los procesos de producción y organizacionales, por mencionar algunos casos. Esta revolución tecnológica se convierte en una de las condiciones sustantivas para la modernización y la flexibilización de las instituciones.

Las tecnologías desarrolladas en este periodo contribuyeron a la integración de los procesos de información en tiempo real, trascendiendo los espacios físicos que se constituían como una barrera natural e inevitable de los procesos or-

ganizacionales en las instituciones tradicionales, haciendo posible, en el presente, la aparición de la organización virtual.

Por su parte, la microelectrónica aplicada a la robótica contribuyó a la consolidación de la automatización flexible, como requisito indispensable de las fábricas modernas para adaptarse a los contextos cada vez más agresivos y a los sectores de mercado cada vez más dinámicos y exigentes. La incorporación de esta tecnología influyó en la transformación de la organización del trabajo, sustituyendo el trabajo disciplinario, rutinario y enajenante, por el trabajo flexible, polivalente y creativo fundado en el conocimiento. En este plano, se desarrollan las condiciones básicas para el diseño y construcción de plantas casi totalmente automatizadas.

Asimismo, las estrategias de dirección del trabajo se transforman radicalmente; se establece el tránsito del control individual, burocrático y técnico basado en el taylorismo y el fordismo hacia la autonomía colectiva y el autocontrol basados en el conocimiento individual y colectivo y expresados a través de, por ejemplo, los círculos de calidad y los grupos de excelencia.

La difusión y aplicación creciente de los avances tecnológicos provocados por la tercera revolución industrial fue posible gracias al desarrollo expansivo del proceso de globalización, que facilitó el libre tránsito de las fronteras naturales y políticas de las naciones involucradas en la lucha por el dominio de los merca-

dos internacionales, así como de las naciones inscritas en los circuitos del mercado internacional.

El proceso de globalización

La globalización es un conjunto de procesos en virtud de los cuales los estados nacionales soberanos se entremezclan e imbrican mediante actores transnacionales y sus respectivas posibilidades de poder, orientación, identidad y entramados varios. Así, se puede interpretar que la globalización son los procesos en donde las corporaciones multinacionales tienen un papel protagónico que deriva de la competitividad en los mercados globales y que tiene como sustento la integración de sus actividades de producción, comercialización e investigación y desarrollo a escala mundial.

Estos procesos no pueden comprenderse aisladamente y su explicación es muy compleja. Estamos presenciando la construcción de un mundo global que, por un lado, implica un proceso de inclusión de algunos países y sectores poblacionales y, por el otro, se expresa en la exclusión de grandes zonas geográficas e inmensas masas poblacionales marginadas.

Por otra parte, al considerar la complejidad de la globalización en términos culturales, se está popularizando el concepto de *glocalización*,³ en sustitución del concepto de globalización cultural, para expresar el acercamiento y mutuo encuentro de las culturas

locales. Este nuevo concepto sugiere que lo global y lo local no son excluyentes, ya que lo local debe entenderse como un aspecto de lo global (Beck, 1998b: 77-80).

La formación de bloques comerciales

Un proceso contrario a la globalización, pero complementario de ella, es la regionalización, que se expresa en la formación de bloques comerciales impulsados, principalmente, por las corporaciones multinacionales para incrementar la competitividad de estos bloques mediante acuerdos comerciales, reducción de barreras arancelarias y conjunción de ventajas productivas. En términos generales, los bloques regionales han consolidado la construcción de un mundo triádico, cimentado en tres grandes regiones que compiten por la hegemonía económica: Norteamérica, la Unión Europea y Asia del Pacífico. Cabe destacar que estos tres grandes bloques comerciales son muy diferentes entre sí y lo mismo sucede con sus formas de organización.

LOS MODELOS EMERGENTES DE INSTITUCIONES

La competencia globalizada entre las corporaciones multinacionales ha tenido como consecuencia la emergencia, maduración y difusión de un nuevo tipo de organización flexible que sustituye

al modelo de organización taylorista-burocrático y, al mismo tiempo, ha contribuido al cambio de los paradigmas de las teorías de la administración. El modelo taylorista burocrático es concebido como organización moderna, mientras que el modelo emergente es conocido como flexible o posmoderno. Esto ha obligado a las empresas a revisar sus postulados tradicionales, pues poco a poco han mostrado sus grandes limitaciones e impedimentos para la sobrevivencia en un entorno vertiginosamente cambiante (Clarke y Monkhouse, 1994). Veamos, a continuación, las características que distinguen a estos dos modelos de organización.

Características generales de las organizaciones modernas

A diferencia de otras instituciones, la empresa moderna ha asumido un papel relevante en la historia y se ha extendido aceleradamente en un periodo muy breve de tiempo. Por ello es importante el análisis histórico, a partir del cual se pueden responder las preguntas cuándo, dónde y cómo, cuestiones que al aclararse permitirán explicar las razones que dan origen a la nueva institución, a las bases de su poder y a la configuración paradigmática de la administración clásica.

Previo a la empresa moderna dominaba la empresa tradicional que, en términos generales, era una sola unidad operativa, dirigida por una persona o

un grupo reducido de personas desde una oficina, ocupada de una sola función económica, comerciando con una sola línea de productos y operando en un área geográfica específica. El mercado y los precios orientaban las actividades de las empresas tradicionales y eran dirigidas personalmente por sus propietarios.

Por su parte, la empresa moderna es por naturaleza multiunitaria y es dirigida por un conjunto de mandos directivos y medios. Empieza a aparecer en Estados Unidos poco antes de la Primera Guerra Mundial. Consta de muchas unidades de operación distintas y la dirige una jerarquía de ejecutivos asalariados. Cada unidad de una empresa moderna cuenta con oficinas administrativas propias. Cada unidad tiene su contabilidad y eventualmente puede ser auditada. Se puede considerar que cada unidad puede funcionar como una empresa independiente. Las empresas modernas operan en lugares diferentes, realizan diversos tipos de actividades económicas y comercian en distintas líneas de bienes y servicios. A diferencia de la tradicional, la empresa moderna internaliza las actividades y las transacciones entre las unidades y por ello son los empleados quienes controlan y coordinan sus propias actividades más que los mecanismos del mercado.

La empresa moderna está estructurada jerárquicamente diferenciando la alta dirección de los mandos medios, todos ellos profesionales y asalariados. A través de ellos se controlan y coordi-

nan los trabajos de las unidades a su cargo (Chandler, 1987). Este modelo de organización dominó hasta la década de los setenta, porque se pensaba que representaba el modelo ideal de racionalidad y eficiencia. Sin embargo, es en esta década cuando surge el modelo emergente flexible y más eficiente que cuestiona sustantivamente los principios de la organización moderna y los paradigmas de las teorías de la administración clásica aceptados socialmente en ese tiempo.

Los modelos emergentes de las organizaciones

A partir de la década de los setenta Japón se perfila como uno de los principales competidores en el mercado internacional, desplazando a países industrializados, entre ellos a los Estados Unidos, que hasta entonces dominaban dicho mercado. Este desplazamiento fue considerado como una seria amenaza económica y motivó el estudio de las posibles causas de esta exitosa expansión. En gran medida el éxito se fundamentaba, entre otros factores, en el modelo de organización que en la práctica mostraba ser uno de los más eficientes. Los resultados de las empresas japonesas pusieron en duda la supremacía de un modelo único de organización desarrollado principalmente en Estados Unidos, cuyos postulados teóricos se habían conformado desde principios de siglo sobre la base de las propuestas de Taylor.

Durante casi setenta años, las nuevas propuestas de administración que se aplicaban al modelo taylorista de organización se orientaban a perfeccionarlo, sin embargo, cada vez con más frecuencia se enfrentaban a sus propias limitaciones, descubriendo su creciente obsolescencia ante las exigencias de un original entorno ahora marcado por la mundialización, la globalización y la regionalización.

Por ello, los estudiosos de las organizaciones dirigieron su interés al análisis de las características del modelo de organización naciente. Entre los primeros estudiosos se pueden mencionar a William Ouchi (1986), quien a principios de la década de los setenta realiza un análisis comparativo entre la empresa japonesa y la americana. Más adelante, Stewart Clegg (1990) propone el concepto de organización posmoderna para distinguirla de la organización moderna tayloriana, en donde el prefijo “post”, según el autor, indica tan sólo lo que viene después de lo moderno. Por su parte, Wolf Heydebrand (1989) establece la diferencia entre organización burocrática y posburocrática casi en el mismo sentido que el anterior. Peter Drucker (1994) también establece la diferencia entre un modelo y otro en términos de organizaciones de la sociedad capitalista y organizaciones de la sociedad poscapitalista. Por su parte, Warren Bennis (1996) se refiere a la organización del siglo *xxi* en términos de la necesidad de reinventarse dada la obsolescencia de muchos postulados tradicionales.

Entre las peculiaridades más importantes de las organizaciones posmodernas se pueden mencionar: estructura flexible, toma de decisiones colectiva, la confianza como comportamiento frente a la jefatura, producción sectorial tomando como premisa la relación cantidad-calidad, búsqueda de compromiso más que de la satisfacción, relaciones de autoridad semidemocráticas. En el cuadro 1 se pueden apreciar con más claridad las diferencias principales entre los modelos de organizaciones modernas y posmodernas.

CAMBIOS EN LOS PARADIGMAS DE ADMINISTRACIÓN

Uno de los problemas fundamentales para la transformación de las estructuras y los procesos de las nuevas formas de organización fue la necesidad de construir modelos alternos de administración, que facilitaran el cambio y que, al mismo tiempo, se adecuaran a los modelos de organización exigidos por el entorno emergente. Estaba claro que, a partir de la década de los setenta, los paradigmas de la administración clásica ya no correspondían al nuevo perfil de organización, por lo que a partir de finales de esa década se expande un alud de propuestas originales y distintas a la administración clásica, elaboradas a partir de la experiencia empírica de gerentes, administradores y consultores, con la colaboración de académicos de formaciones diversas como

CUADRO 1
Modelos de organizaciones

	Modernas	Posmodernas
Poder	Control	Autocontrol
Estructura	Formal/rígida	Formal/informal/flexible
Decisiones	Individual	Colectiva
Trabajador	Obrero descalificado	Obrero polivalente
Empleo	A corto plazo	De por vida
Control	Impersonal/explicito	Colectivo/implícito
Jefatura	Desconfianza	Confianza
Producción	Masa/cantidad	Sectorial/cantidad-calidad
Motivación	Satisfacción	Compromiso
Plazo	Largo	Corto/largo
Relaciones	Jerárquicas	Semidemocráticas
Organización industrial	Dualidad (separación diseño/ejecución)	Integración de diseño y ejecución
Racionalidad	Formal	Sustantiva
Recompensas	Económicas	Simbólicas
Objetivos	Utilidad	Expansión

Fuente: Barba (1999: 107).

antropólogos, filósofos, sociólogos que años atrás hubieran sido extraños y ajenos en el campo de la administración tradicional. Problemas como la calidad, la cultura, la organización del trabajo, la estrategia corporativa y el aprendizaje organizacional, entre otros problemas, son analizados desde una perspectiva que rompe con los convencionalismos de la administración clásica y que influyen de manera relevante en la determinación de los medios y fines de la organización, en su relación con la comunidad y, además, ponen en tela de juicio la ética organizacional. Algunos autores como Clarke y Clegg (1998), analizan los cambios en los paradigmas de la teoría y la práctica de la administración que han contribuido a la construcción del perfil de las nuevas formas de organización y que también

han estimulado, en parte, el cambio de la mentalidad de los administradores, académicos y empresarios (ver cuadro 2). En los siguientes apartados se abordarán brevemente algunas de las características principales de estos problemas de la administración, a partir de un análisis comparativo desde la perspectiva de las organizaciones burocráticas modernas y las flexibles posmodernas.

Del control de la calidad a la calidad total: de la calidad del objeto a la calidad del sujeto

EL CONTROL DE LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES BUROCRÁTICAS. En general, podemos señalar que la calidad en las organizaciones burocráticas modernas se relaciona con el obrero y su trabajo rea-

lizado en una parte del proceso de producción. La calidad de los productos se asocia más con la cantidad que con lo estético. Por ello, se intenta producir masivamente productos útiles y de calidad, pero no necesariamente bellos.

La calidad para el consumo de la masa está definida por el productor, sin considerar las necesidades, la satisfacción y las opiniones de los consumidores (“...un cliente puede tener el coche del color que quiera, siempre y cuando éste sea negro” Ford). La calidad se impone en el producto final a partir de algún método de control de calidad y pretende ser rígida y homogénea. En este sentido, el obrero y su conocimiento también son excluidos de la defini-

ción de la calidad, ésta no depende de él sino del departamento de producción y/o de calidad.

Sin embargo, los problemas de la calidad, las fallas y los desperdicios se seguían presentando de una manera significativa en las organizaciones. En términos generales, se puede afirmar que en esta etapa la relación entre producción y calidad era restringida, incompleta e insatisfactoria en la mayoría de las empresas y, es en este contexto en el que el Departamento de Control de Calidad, se constituye como el elemento detonante que influye en el cambio de la noción de la calidad y, a la vez, abre las puertas a la creación de una nueva concepción complementaria de

CUADRO 2
Cambios paradigmáticos en la teoría administrativa y en la práctica

DESDE	CAMBIO EN LOS PARADIGMAS EN	A
Ortodoxia managerial clásica/ neoclásica	<i>Ideas y valores</i>	Cambios múltiples en los paradigmas gerenciales
Local/nacional internacional	Ambiente del mercado	Regionalización/globalización
Puestos manual/analógicos	Procesamiento y comunicación	Redes electrónico/digitales
Planeación estratégica/ estrategia racional	Orientación	Pensamiento estratégico/ innovación/ núcleo de competencia
Taylorismo/fordismo	Organización y control	Inteligente/red virtual
Accionistas/indicadores financieros de desempeño	Objetivos	Emprendedores/sin indicadores financieros de desempeño
Utilidad/crecimiento/control	Objetivos	Empresa sustentable

Fuente: Clarke y Clegg (1998: 6), traducción libre del autor.

la calidad, en respuesta a las exigencias de los nuevos modelos de organización en gestación.

LA CALIDAD TOTAL EN LAS INSTITUCIONES EMERGENTES. Así, la calidad en las organizaciones flexibles se caracteriza por la participación de un obrero polivalente que persigue producir un producto útil de calidad y estético, con la noción de calidad integral, que incluye al sujeto como elemento sustantivo para alcanzarla. Por lo mismo, la calidad del producto está íntimamente relacionada con la calidad de vida del productor. Por otra parte, en el ámbito de las organizaciones posmodernas se busca la calidad del producto con base en las características particulares de los consumidores ubicados por sectores del mercado.

Por lo anterior, las normas de calidad son flexibles ya que varían con los distintos sectores del mercado y son homogéneas pues se aplican a cada lote de producción. Las propuestas convencionales de la calidad postulan que el control de calidad es integral, pues como ya se señaló, no sólo se aplica al proceso de producción en su conjunto, sino que además, se considera la calidad de vida del productor. Los criterios de calidad son seleccionados colectivamente. Finalmente, existe una estrecha relación entre obrero y producto, esto es, las características del producto y su calidad están en estrecha relación con la habilidad y el conocimiento del productor. En síntesis, la calidad pasa de la etapa final del proceso de producción

al productor y al consumidor, estableciendo el tránsito de la noción de calidad objetiva a la noción subjetiva de la calidad.

DE LA CALIDAD DEL OBJETO A LA CALIDAD DEL SUJETO. Los saberes de la administración pueden ser analizados a través de los objetos, a partir de los cuales ese saber adquiere materialidad. Por objeto entendemos todas las formas concretas, materiales o gráficas que son producidas para el apoyo de un saber determinado, ya sea a título de ilustración, de argumentación, de prueba o de medio para la implantación de la administración. Las representaciones gráficas tienen un lugar importante entre estos objetos, como se puede constatar en cualquier manual de organización (Bayart, 1995).

Al analizar el proceso histórico del concepto de la calidad, podemos observar que su concepción moderna se ubica en la primera década de este siglo como un problema de la producción. La calidad en esta etapa dependía prácticamente del conocimiento y habilidad del obrero y se expresaba directamente en el producto. Entre los años veinte y cincuenta se implanta la organización científica del trabajo, que inaugura las funciones de supervisión e inspección en el marco del departamento de diseño y/o producción. Más adelante, este departamento tiene, asimismo, un papel fundamental en la elaboración del control estadístico de la calidad.

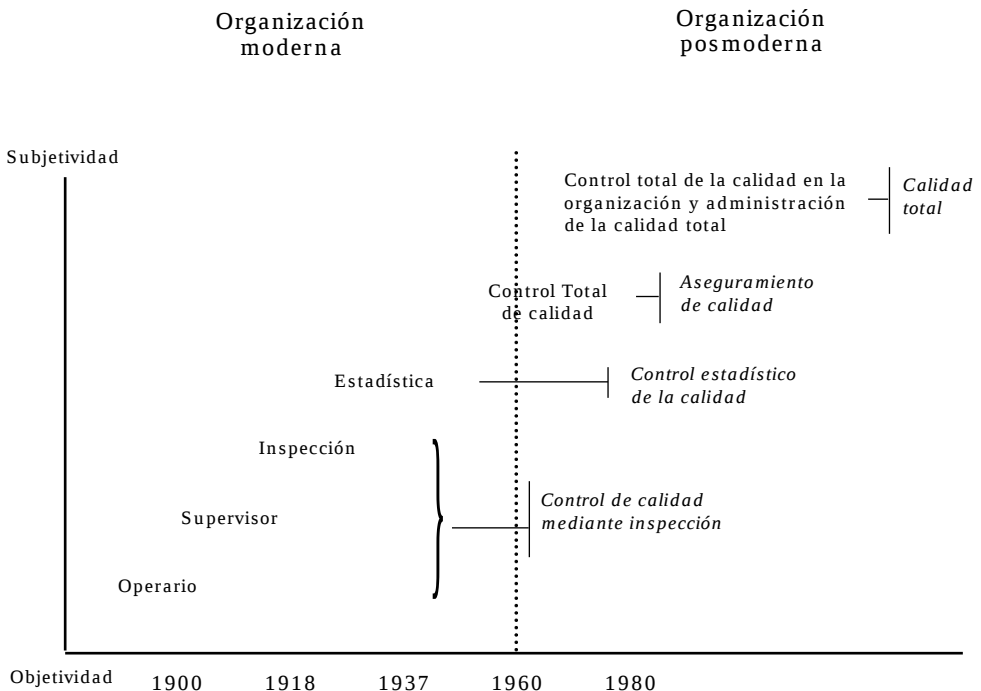
Estas contribuciones de la inspección de la calidad y del control estadís-

tico de la calidad las podríamos agrupar en una sola etapa que representaría la evolución de la calidad en las organizaciones modernas, en donde la calidad de un producto está representada por una distribución estadística. A partir de ello, Shewhart muestra la utilidad gráfica de la carta de control, que será el objeto material esencial de este método. En este contexto, el análisis de Bayart (1995) intenta mostrar que la forma gráfica ha constituido un elemento fijo con relación a las concepciones teóricas que han evolucionado alrededor de este

pivote. Esta observación aporta una confirmación de la tesis del papel *predominante de los objetos* en la evolución de las ideas en administración.

La carta de control produce una evolución en el método en donde la teoría se simplifica considerablemente y en donde la utilidad gráfica se va a convertir en parte del método. A esto se le llama proceso de concretización de un objeto técnico: un objeto técnico primero se realiza como prototipo, como una calca de un esquema teórico; después, con el tiempo y a través del uso, sus compo-

FIGURA 1
Evolución de la calidad



nentes son redefinidos en función de unos con los otros, en un proceso que confiere al objeto la apariencia de una vida autónoma, relativamente independiente de las concepciones teóricas que han precedido a su creación.

Como se puede observar en esta etapa, el concepto de calidad está objetivado en el producto material de una técnica, por ejemplo, en la carta de control que, a su vez, sirve de medio para expresar los saberes de la calidad acumulados en el proceso de producción. En este escenario, la calidad se desobjetiviza de su instrumento (el control estadístico), para hacerse subjetiva (calidad total) (Figura 1).

En el proceso de modernización organizacional se han popularizado tres conceptos que han tenido gran influencia en las organizaciones y son planeación, calidad y excelencia. Sin embargo, son de naturaleza distinta. La planeación ha permanecido como un elemento objetivo, pertenece al dominio de los directivos; la excelencia se establece en lo subjetivo; pero la calidad transita entre la objetivación y subjetivación, y es reapropiada por todos los integrantes de la organización.

Desde esta perspectiva se puede afirmar que el cambio paradigmático de la administración, en términos del concepto de calidad, se sustenta en el tránsito de la calidad del objeto (producto), a la calidad del sujeto (comportamiento de empleado-cliente), siendo ésta última, más interiorizada en el sujeto (apropiación-reapropiación) que en la forma del objeto.

*De la cultura a la cultura corporativa:
la incorporación del aspecto
simbólico como instrumento*

En la literatura de administración el concepto de cultura parece haber sido introducido inicialmente junto con los intentos para entender cómo el medio ambiente interno de la organización puede ser conceptuado, fijado y controlado (Deal y Kennedy, 1982). También se ha considerado la cultura corporativa como instrumento substantivo para alcanzar la excelencia organizacional, partiendo de la creencia de que la cultura corporativa, además de ser creada a voluntad por lo gerentes, puede constituirse en una herramienta de la administración (Peters y Waterman, 1984). Naturalmente, el nacimiento de esta nueva perspectiva de la administración estimuló la producción de una gran cantidad de literatura y debates, constituyéndose así en uno de los paradigmas relevantes de las teorías organizacionales.

Sin embargo, tal abundancia de literatura no es, para algunos autores, significativa en el plano de las disciplinas sociales, como lo señala Habermas "...la literatura sobre cultura organizacional puede ser dominante, pero muerta..." (citado por Smircich y Calás, 1992: 229). A pesar de esta postura, coincidimos con Smircich y Calás en el sentido de que nos puede ayudar a recuperar a la cultura organizacional como una alternativa viable para la investigación y la teoría organizacional y, agregamos, así como las distintas lógicas que se

aprecian en las propuestas sobre esta materia y que contribuyen a la configuración estructural.

La gran variedad de condiciones económicas e intelectuales que se desarrollaron a fines de los setenta y principios de los ochenta contribuyeron al fortalecimiento de la receptividad de la idea de que la cultura es tan importante como una asignatura o una perspectiva o enfoque. Los cambios en los discursos económicos e intelectuales reflejan una transformación en el poder económico y una gran desconfianza sobre las capacidades gerenciales para el control de la vida organizacional. Estos cambios impulsaron la configuración de un entorno en el que la cultura tiene un papel relevante en el cambio organizacional y en la formación de novedosos modelos de organización.

Smircich (1983) desarrolló uno de los primeros esfuerzos clasificadores de los diversos enfoques de la cultura organizacional, proporcionándonos una perspectiva desde *la teoría de la organización*. Sin embargo, para entender la influencia de la antropología en la cultura corporativa desde su propia perspectiva, y para establecer el cambio en este paradigma, distinguiremos tres puntos de vista: el *management* comparativo, la cultura como organización informal y, por último, la cultura como organización formal-informal, a partir de los cuales se identifican algunas aproximaciones para la definición y estudio de la cultura corporativa, mismas que analizaremos a continuación.

La primera aproximación proviene del campo del *management* comparativo, que considera la cultura como variable externa e importada a la organización por sus propios miembros. De alguna manera se puede afirmar que es la más compatible con las concepciones antropológicas tradicionales de cultura. La investigación en esta área ve a la cultura desde la perspectiva de residencia geográfica, lingüística o grupos étnicos. Así, se hacen comparaciones entre *managers* de distintos países y sus concepciones de estructura organizacional, o se analizan los liderazgos, los tipos de relación de supervisión y la satisfacción entre los trabajadores de diferentes comunidades, y se llevó a cabo la comparación más conocida entre el *management* japonés y el americano.

Existen varios problemas teórico-metodológicos asociados con esta tradición en investigación que han sido criticados. Posiblemente una de sus limitaciones más serias sea que mientras parece ser muy sensible a los resultados culturales es, sin embargo, esencialmente etnocentrista, basada en la cultura empresarial norteamericana. Y es cierto que en el gran interés sobre la cultura organizacional el punto de vista americano es actualmente el punto de vista del *manager* americano.

La segunda aproximación se refiere a la cultura como una organización informal. Trata la cultura como algo que se desarrolla en la organización y esa cultura es equivalente a la organización

informal conceptuada como expresiva y no relacionada con los aspectos del trabajo de la vida organizacional.

Los estudios basados en esta perspectiva han centrado su atención en el análisis de los valores organizacionales y en cómo éstos pueden ser creados y transmitidos a través de los mitos, las historias y las leyendas organizacionales, rituales y ceremonias, así como con símbolos y un lenguaje especializado. Así, se establecen las bases para la incorporación del manejo del aspecto simbólico como instrumento de la gerencia. En estas investigaciones la cultura es considerada como un punto clave de valores y creencias y los investigadores buscan examinar y entender cómo estos valores, significados y normas son desarrollados dentro de una organización específica. Tal aproximación también parece asumir que se puede descubrir una cultura organizacional que unifica el comportamiento y, entendido así, puede ser moldeado y formado por los *managers* para alcanzar sus propios objetivos.

Por último, la tercera aproximación considera la cultura como una organización formal e informal. Parte del supuesto de que la cultura de alguna manera reside sólo en las actividades formales o expresivas en la organización. Esta propuesta está conectada más directamente con los estudios antropológicos recientes de la organización. Se dirige al examen del punto de vista de los participantes sobre los aspectos de la experiencia organizacional.

Esto podría incluir el trabajo en sí mismo, la tecnología, la estructura formal de la organización, el lenguaje cotidiano y no sólo los mitos, las historias o el lenguaje especializado. Que alguno de los investigadores seleccione este énfasis especial nos dice más acerca de la cultura de los investigadores que de lo investigado, para quienes toda cultura es igualmente tratada con indiferencia.

Hay una importante diferencia en la orientación exhibida en la literatura sobre cultura organizacional que ahora se desarrolla en la antropología y también en otras disciplinas. Por un lado, hay enfoques e investigadores con una perspectiva utilitarista, que han intentado emplear el concepto de cultura y sus aspectos simbólicos para resolver los problemas del *management* y para improvisar una línea de fondo. Esta visión conservadora se caracteriza por concentrarse en la validación del mejoramiento del constructo, en la selección cuidadosa y la medición de las variables dependientes, en el diseño de una investigación experimental y longitudinal, así como en el uso de multivariantes estadísticas.

Por el otro, algunos investigadores optan por una intención interpretativa y se han interesado también en la línea de fondo del *management*, como una vía para examinar y entender la cultura de los *managers* así como las organizaciones (Barba y Solís, 1997). Esta visión, que podría denominarse radical, conceptúa a las organizaciones como construcciones sociales, investiga la

naturaleza simbólica de la administración y se concentra en los procesos que ocurren a través de los niveles de análisis. Asimismo, reconoce que los investigadores sociales deben entender y trabajar en los sistemas culturales nativos, pero también deben cuestionar e intentar ir más allá de ellos mismos, para adoptar una perspectiva comparativa y crítica en su investigación. Así, la cultura corporativa incorpora el aspecto simbólico a la caja de herramientas de la administración, abriendo paso a otro cambio paradigmático en esta disciplina. Ambas visiones han contribuido al cambio de los paradigmas en la cultura corporativa como se observa de manera sintética en el cuadro 3.

De la organización científica del trabajo a la reingeniería de procesos: la organización vertical del trabajo

Uno de los paradigmas más sólidos de la administración clásica estaba repre-

sentado por la organización científica del trabajo propuesta por Taylor al inicio del siglo xx. Entre sus principios fundamentales, eminentemente individualistas y segmentarios, se pueden mencionar la eliminación de tiempos muertos, el estudio de tiempos y movimientos, el *one best way* y la separación del diseño de la ejecución. En términos generales, su contribución a la organización científica del trabajo se puede identificar en tres planos.

El primero es el técnico, basado en un sistema para aumentar el rendimiento de la producción a partir de la aplicación de una serie de medidas disciplinarias; la incorporación del cronometraje para el análisis de movimientos; la separación entre pensamiento y ejecución (departamento pensante: distribución fabricación, salarios y personal); y la mecanización del trabajo.

El segundo es el psicológico, que se sustenta en sus propuestas para combatir la vagancia sistemática; elevar los salarios a los mejores trabajadores y

CUADRO 3
Cambio paradigmático en la cultura corporativa

Organización tradicional	Organización flexible
La cultura organizacional es considerada como herramienta de la administración. La gerencia puede controlar la cultura a través de las prácticas de comunicación y del desempeño organizacional. Algunas investigaciones buscan definir la relación entre la objetivación de los eventos culturales como, por ejemplo, los relatos, los ritos o el lenguaje, y las circunstancias objetivas como la productividad y la rentabilidad.	Las organizaciones se perciben como culturas: se concentran en los cambios de los procesos de lo organizado como representación del desarrollo cultural. Se considera a la cultura como el proceso a través del cual la acción social y la interacción se vuelven construido y constructo en una realidad organizacional. Lo simbólico se constituye en la base de la vida organizacional

Cuadro elaborado por el autor.

despedir a los que no funcionan; incorporar una política rigurosa de selección de personal; diseñar y aplicar sistemas de primas.

Por último, el tercero es el económico, en donde a través de la organización científica del trabajo se busca maximizar la producción y minimizar los costos, con la finalidad primaria de incrementar las ganancias.

Como se puede observar, la organización científica del trabajo de Taylor está orientada esencialmente al proceso de producción, es decir, a la base operativa de la organización que, en términos generales, establece la organización horizontal del trabajo en la empresa. Estos principios dominaron el escenario organizacional por casi setenta años. Sin embargo, al igual que las otras propuestas dejó de ser el modelo ideal.

A principios de la década de los noventa, aparece en el escenario una obra que rápidamente tuvo una gran aceptación en las organizaciones: *Reingeniería*, de Hammer y Champy (1994). Este polémico texto contribuyó a uno de los cambios paradigmáticos más importantes de la administración: el rescate del conocimiento y la creatividad del individuo y del enriquecimiento del trabajo en grupos semiautónomos.

Su propuesta central sugiere que las empresas se ocupen más de los procesos que de las funciones. Consideran que el proceso es una colección de actividades que toma uno o más tipos de insumos y crea un resultado de valor para el cliente. Desde su perspectiva,

los procesos gerenciales pueden ser el desarrollo de nuevos productos, la refinación de algunos materiales, la producción de una política de aseguramiento (certificación) o satisfacer las demandas de los clientes.

En términos estructurales, la reingeniería construye un eslabonamiento horizontal de procesos desde la producción de bienes y servicios hasta los clientes. En el plano vertical, la reingeniería abarca la organización de los procesos desde la base de operaciones hasta la gerencia. Con ello, se logra uno de los objetivos principales de la reingeniería: la flexibilización y adelgazamiento de la estructura organizacional.

El elemento clave para alcanzar tal fin es la delegación de autoridad (empowerment). Esta delegación busca la creación de equipos entrenados para mejorar la variedad de papeles en un proceso, mejorando así la flexibilidad y la continuidad. A su vez, se establecen las condiciones para extender las áreas de responsabilidad para la toma de decisiones en los núcleos de la organización, sin buscar la satisfacción del gerente. Por último, se organiza la autoridad para cumplir sus responsabilidades en un ambiente estimulante en el que el equipo aprende y se enriquece de sus errores. En general, el nuevo paradigma del proceso de trabajo en las organizaciones es la negación del *one best way*, a partir de la propuesta del concepto de “renovación en marcha”, que reconoce que los procesos de la renovación organizacional y la reinención

industrial son continuos. A este concepto se le denomina *reflexividad*, tema que abordaremos en otro apartado.

De la planeación estratégica al pensamiento estratégico

El concepto de *estrategia*⁴ tiene un origen bélico y se remonta a los antiguos griegos. Sin embargo, el concepto de *estrategia corporativa* surge en el siglo xx. El diseño de estrategias es una práctica común de las empresas modernas. Chandler, en su obra *La mano visible* (1987) establece que el desarrollo del ferrocarril en la segunda mitad del siglo xix en los Estados Unidos es una muestra de la aplicación de estrategias que permitieron llevar a cabo esta gran empresa. Sin embargo, el estudio de la estrategia como parte de la disciplina de la administración aplicada a las organizaciones y a la elaboración de modelos estratégicos específicos para la gran empresa es una tarea que se empezó a desarrollar en las universidades casi un siglo después.

La historia de la estrategia corporativa nos muestra una gran diversidad de desarrollos teóricos que han seguido distintos caminos en la disciplina de la administración, entre los que destacan, en términos generales, tres grandes vertientes: escuela gerencial, planeación estratégica y pensamiento estratégico. Estas tres vertientes de la estrategia corporativa marcan, a su vez, tres etapas identificadas de su evolución, to-

mando como referencia su articulación, su expansión y utilización: etapa empírica, etapa de la ortodoxia y, por último, la etapa no ortodoxa.

ETAPA EMPÍRICA DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA 1900-1950: LA ESCUELA DE LOS "MANAGERS". En un primer momento, el desarrollo del discurso gerencial en Estados Unidos puede ser ubicado de 1900 al periodo de la posguerra. En este lapso se desarrolla la *estrategia intraorganizacional* con la finalidad de resolver el problema del control de la producción y la organización de la empresa. Destacan en esta época las estrategias corporativas resultantes de la *administración científica* de Taylor, el *proceso administrativo* de Fayol, las *relaciones humanas* de Mayo y el *comportamiento administrativo* de Simon, principalmente.

ETAPA DE LA ORTODOXIA ESTRATÉGICA, 1950-1980: LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Los antecedentes más remotos de la planeación estratégica se registran en el campo de la administración cuando Von Newman y Morgensten, introducen la *teoría de juegos* al ámbito de los negocios.

El cambio de la empresa en Estados Unidos en la posguerra es el segundo momento de la genealogía de la estrategia corporativa, caracterizado por el proceso de transnacionalización de las corporaciones en Estados Unidos, cuando se desarrolla una *estrategia interorganizacional*, orientada a establecer los ajustes necesarios de adaptación de la empresa a los cambios contextuales. El

desarrollo de las estrategias corporativas se fundamenta en enfoques organizacionales como la investigación de operaciones y el enfoque de la contingencia, principalmente, iniciando su desarrollo en la década de los cincuenta.

Desde esta perspectiva, la planeación estratégica es concebida como un conjunto de técnicas racionales para dirigir negocios complejos ante cambios ambientales. La formulación estratégica es concebida como un proceso de análisis de datos para la toma de decisiones sobre los negocios más convenientes para la empresa. Se asume que la decisión estratégica es prerrogativa de la alta dirección. Dado que la planeación y la implantación están separadas, uno de los principales problemas que se enfrenta es la falta de compromiso.

Justamente cuando se empieza a dar importancia a la relación entre organización y medio ambiente se desarrolla aceleradamente el concepto de planeación estratégica. Así, una de las contribuciones más importantes de la planeación estratégica se desarrolla en las universidades con académicos como Igor Ansoff, quien en 1965 jugó un papel

muy relevante al articular la necesidad de la estrategia corporativa primero como conocimiento básico para los administradores y posteriormente como una actividad sustantiva para las empresas (Knights y Morgan, 1991).

Entre los representantes más importantes y sus contribuciones a la visión ortodoxa de la planeación estratégica se pueden mencionar los que aparecen en el cuadro 4.

ETAPA NO ORTODOXA, A PARTIR DE 1980: EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO. Desde esta perspectiva, la estrategia no necesariamente incorpora procesos racionales. Por el contrario, es considerada un proceso de construcción social y, por lo mismo, el proceso estratégico tiene un carácter político, con modelos racionales limitados para enfrentar la velocidad y dirección del cambio organizacional.

Desde este punto de vista, se asume que la estrategia corporativa es un conjunto de discursos que convierten administradores y empleados en el mismo sujeto para asegurar su sentido de propósito y realidad a través de la formulación, evaluación y conducción de

CUADRO 4
Visión ortodoxa de la planeación estratégica

Análisis estratégico	Igor Ansoff
Matriz de crecimiento participación	Boston Consulting Group.
Estrategia de unidad de negocios y estrategia corporativa	Henderson Bruce y Zakon
Estrategia competitiva y análisis de los sectores industriales	Michael E. Porter
Ventaja competitiva en los sectores mundiales	Michael E. Porter
Integración vertical y diversificación	C. J. Sutton
Modelos de planeación estratégica	Charles Hofer y Dan Schendel

Cuadro elaborado por el autor.

la estrategia en las organizaciones. El interés principal de esta perspectiva es:

- El estudio de la emergencia, desarrollo y reproducción de las estrategias *per se*
- El análisis de las condiciones en las que el discurso estratégico se vuelve *pensable y practicable*, es decir, reflexivo
- Conocer cómo se transforma la practicabilidad del discurso estratégico en una fuerza disciplinaria y se vuelve parte de la identidad de administradores y trabajadores

Desde esta perspectiva, la alta dirección debe crear las condiciones para estimular la creatividad de los demás y apoyar la participación. Se considera que la concepción y la acción estratégica es descubierta en periodos de caos y ocurre a través de la intuición, por lo que la capacidad para aprender rápidamente se constituye en la clave para la supervivencia. Entre las propuestas y los representantes más destacados de esta vía se encuentran, entre otros, los que aparecen en el cuadro 5.

CUADRO 5
Visión no ortodoxa de la planeación estratégica

Proceso estratégico	Henry Mintzberg
Cambio estratégico	Andrew Pettigrew
Dimensiones estratégicas	T. Kagono

Cuadro elaborado por el autor.

Como se puede observar, estas dos concepciones representan los puntos de

vista de la estrategia corporativa para el cambio organizacional. La posición ortodoxa tiene una interpretación formal del diseño de la estrategia corporativa, en tanto que la nueva visión considera la complejidad de los arreglos estructurales y los procesos organizacionales, así como la relación entre la organización y un medio ambiente en constante transformación y una mayor competitividad. En el cuadro 6, se aprecian con mayor claridad las diferencias entre la noción ortodoxa moderna y la no ortodoxa posmoderna.

De la organización racional a la organización que aprende

La noción de la empresa que aprende implica una evolución y la transformación de la concepción tradicional de las organizaciones. Para entender esta novedosa postura se requiere de un cambio radical de la mentalidad, la actitud y la percepción de la racionalidad organizacional, ya que, entre otros aspectos, cambia la lógica del control y del mando de la organización moderna burocrática por la lógica de la información y el conocimiento de la organización posmoderna flexible.

La estructura burocrática de la organización moderna se sustenta en la racionalidad instrumental basada en la adecuación de los medios a los fines. Se parte del supuesto de que las normas y las reglas que rigen esta estructura formal le otorgan la racionalidad

CUADRO 6
De la planeación estratégica al pensamiento estratégico

Planeación estratégica/ estrategia racional	Planeación estratégica/ estrategia creativa
• Planes estratégicos • Activo/capital/bienes • Certidumbre • Tecnología/habilidades • Reactivo • Reingeniería de procesos • Capital productivo	• Arquitectura estratégica • Recursos/medios • Duda • Núcleo de competencia • Proactivo • Reingeniería industrial • Conocimiento productivo

Fuente: Clarke y Clegg (1998: 192), traducción libre del autor.

necesaria para desarrollar las tareas en términos disciplinarios, rígidos, a partir de los cuales se alcanzan los objetivos organizacionales. Es necesario definir los grados jerárquicos y las funciones de las unidades estructurales con la finalidad de garantizar el funcionamiento mecánico de la organización. Para asegurar el seguimiento disciplinario de los arreglos estructurales, el modelo burocrático establece una gran cantidad de mecanismos de control basados en la autoridad y la organización. Por lo tanto, las premisas formales de la organización burocrática son incuestionables, lo que se busca es el orden, la estabilidad estructural y la permanencia organizacional.

Sin embargo, esta concepción cambia radicalmente durante los ochenta. La presencia de las organizaciones japonesas motiva el descubrimiento de una estructura organizacional poco ortodoxa. Aunque estas organizaciones también eran burocráticas, su burocracia era una burocracia que aprendía y se

dedicaba al mejoramiento continuo de la calidad. Más que inspeccionar para obtener un nivel aceptable de defectos, buscaba obtener un compromiso de calidad en los procesos de producción colectivos (no individuales). Sus sistemas fabriles eran innovadores en términos de la especialización flexible que requería una alta calificación, necesaria para estimular la productividad y la innovación en los procesos de producción. Además, el aprendizaje organizacional era esencial para obtener el mejoramiento continuo que las líneas de producción robotizadas no podían obtener por sí solas. La intensificación de la competencia internacional requería una cultura basada más en la calidad que en la inspección (ver cuadro 7).

Como se puede observar, los modelos organizacionales emergentes se sustentan en la flexibilidad estructural, que parte del principio de la participación sistemática de los grupos autónomos en las organizaciones. La disciplina formal es considerada como una barrera

CUADRO 7
De la organización racional a la organización que aprende

Organización racional	Organización que aprende
Taylorismo, fordismo y jerarquía	Inteligente, virtualidad en red
Producción en masa/largas corridas de producción	Producción de calidad/fabricación flexible
Descalificación del trabajo	Recalificación de equipos
Resistencia a la autoridad	Mejoramiento continuo
Cultura basada en la inspección	Cultura basada en la calidad
Control burocrático	Aprendizaje
Comunicación imperativa	Organización virtual

Fuente: Clarke y Clegg (1998: 242), traducción libre y modificación del autor.

para la creatividad individual y grupal necesaria para el desempeño del nuevo modelo de organización, que se sostiene por su capacidad *reflexiva* (Pries, 1995).

La modernización reflexiva es entendida como proceso de transformación en el interior de la empresa, donde el aprendizaje organizacional se constituye en un vía fundamental que le permite la transición de un modelo de organización a otro. Es importante hacer la distinción entre los conceptos de aprendizaje organizacional y organizaciones que aprenden. Luis Montaña hace la diferenciación sobre estos conceptos y señala que:

...a la generación, adaptación y difusión del conocimiento *en un contexto laboral* específico se le denomina *aprendizaje organizacional*. Mientras que, si una organización implanta dispositivos, como estructuras y programas específicos que propicien el *desarrollo de nuevos conocimientos*, se dice entonces que se está en presencia de una *organización que aprende* (Montaña, 1999: 264).

La creación del conocimiento tiene como fundamento la experimentación y la asunción de riesgo, lo que permite incrementar las capacidades de acción. Desde esta perspectiva no es suficiente la concentración de información en una elite "inteligente". La lógica de los modelos emergentes sugiere que la creación del conocimiento requiere una integración entre el saber y el actuar, de forma que se puedan poner en práctica las ideas y se potencien las capacidades creativas de la gente. La transformación hacia una organización que aprende requiere necesariamente el aumento de los conocimientos individuales, cuya fuente principal sean los grupos y los sectores organizacionales.

En este contexto, una organización que aprende se puede identificar porque mejora sus niveles de desempeño conservando sus estímulos estáticos como sistemas de recompensas, procesos, entorno. También puede ser la organización que tiene la capacidad de detectar errores y corregirlos; la que incorpora la experiencia en sus procesos rutinarios;

la que utiliza información para promover los cambios, o bien aquella que genera nuevas visiones de tipo estratégico (Montaño, 1999: 269).

Si partimos de la premisa de que el aprendizaje es la cualidad principal para adaptarse a lo desconocido, entonces se explica porqué las organizaciones emergentes adoptan dicha premisa, ya que dada la complejidad y la velocidad de cambio del entorno organizacional se dificulta su plena comprensión, más aún cuando dicha comprensión se enfrenta a los aletargados procesos burocráticos que se desarrollan en las organizaciones tradicionales, reduciendo la capacidad de respuesta que demanda el entorno.

CONCLUSIONES

El nuevo modelo de organización posmoderna o flexible surge en medio de los fenómenos de mundialización, globalización y regionalización a partir de la década de los setenta. En este ámbito de competitividad global, centrado en la innovación tecnológica y de productos, se requieren arreglos estructurales que promuevan una mayor autonomía de trabajo, la descentralización de responsabilidades y una alta profesionalización de sus empleados. La flexibilidad de estructuras implica el reconocimiento de la importancia del crecimiento del ámbito informal para facilitar nuevas



formas de cooperación, la comunicación y la movilización de saberes. Estos nuevos espacios organizacionales no sólo demandan un cambio radical de mentalidad, sino que también reclaman la construcción de nuevas identidades y representaciones de los individuos y de los grupos que interactúan en las empresas. Con ello, se extienden al campo de la administración los cambios en sus principales paradigmas, ante los que no podemos ser ajenos y que nos obligan a cambiar nuestras nociones de organización y administración.

Las transformaciones en los paradigmas de la administración exigen cada vez más la asimilación y producción de conocimiento que, al mismo tiempo, estimule la capacidad creativa de los individuos y los grupos en el marco de las organizaciones. No se puede negar que esta nueva tendencia repercute en las instituciones y en la sociedad. Pero también tiene efectos desastrosos en la ecología y en las comunidades marginadas de estos procesos.

Es importante señalar que, si bien la difusión de las nuevas organizaciones flexibles y de sus características más generales se realiza a escala mundial, su aplicación concreta en cada país o región precisa de procesos de adaptación e innovación organizacional en la medida que el crecimiento del ámbito informal en este tipo de organizaciones hace que su estructura sea mucho más permeable a los contextos socioculturales que la rodean. La introducción del modelo de organización flexible en el con-

texto de un país determinado provoca una tensión que aparece entre la aplicación del modelo y las condiciones nacionales específicas, por lo que es necesario un proceso de adaptación que termina dando como resultado un modelo que difiere significativamente del original. Esto implica, en el ámbito de las organizaciones, el reto de repensar tanto a las organizaciones como a la administración.

NOTAS

- ¹ Desde hace mucho tiempo vivimos en una sociedad mundial, ya no existen los espacios cerrados. No hay ningún país ni grupo que pueda vivir al margen de los demás. Sociedad mundial significa la totalidad de las relaciones sociales que no están integradas en la política del Estado nacional ni están determinadas a través de ésta. En la expresión sociedad mundial, mundial significa diferencia, pluralidad, en tanto que sociedad quiere decir estado de no integración, de manera que la sociedad mundial se puede comprender como una pluralidad sin unidad.
- ² La mundialización en la economía implica el libre tránsito del capital, la internacionalización de las finanzas, los mercados sin fronteras y la mundialización de la tecnología. Desde la perspectiva política, la mundialización se expresa a partir de la internacionalización de competencias en materia de reglamentación, y en los espacios socioculturales la mundialización se observa en los modos de vida y de consumo de productos culturales y de conciencia planetaria (Barba, Montaña y Solís, 1998).
- ³ Neologismo formado por las palabras globalización y localización.
- ⁴ Los orígenes de la estrategia aparecen por primera vez en la *Iliada* de Homero,

en el siglo IX a. de C., con su narración de la organización de la batalla entre aqueos y troyanos, que incluyen los enfrentamientos, las consecuencias mortales del conflicto, las intrigas y los engaños. Estrategia se deriva del término militar griego *estratego*, con el que se designa en la antigua Grecia al encargado del mando del ejército del mar y tierra. Estos jefes eran electos por los griegos en número de diez. Simultáneamente surge el término *estratagema*, que sugiere la idea de ardid de guerra, engaño hecho con astucia y destreza. Así, los romanos adoptaron este término como *strategia*, en latín; *strategie* en francés; *strategia* en italiano; *estrategia* en español; *die strategie* en alemán y *strategy* en inglés.

BIBLIOGRAFÍA

- Barba Álvarez, Antonio
1999 "Temas de diseño y desarrollo que influyen en el comportamiento organizacional", en Varios, *Comportamiento Organizacional 2*, UNITEC (Colección Humanidades) pp. 85-114.
- Barba Álvarez, Antonio, Luis Montaña
Hirose y Pedro Solís Pérez
1998 "Perspectivas Internacionales de los Estudios Organizacionales", en *Memoria, 3er. Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Financiero-Administrativas*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, pp. 75-87.
- Barba Álvarez Antonio y Pedro Solís Pérez
1997 *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas en los estudios organizacionales*, Vertiente, México.
- Bayart, Denis
1995 "Des objets qui solidifient une théorie: L'histoire du contrôle statistique de fabrication", en Florence Charue-Duboc, *Des Savoirs en Action. Contributions de la recherche en gestion*, Éditions L'Harmattan, París, pp. 139-174.
- Beck, Ulrich
1998a *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*, Paidós, Barcelona [1986].
1998b *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, Paidós, Barcelona [1997].
- Bennis, Warren y Michael Mische
1996 *La Organización del siglo XXI. Reinventando la empresa a través de la reingeniería*, Panorama, México.
- Chandler, Alfred D.
1987 *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (Col. Historia Social), Madrid.
- Clarke, Thomas y Stewart Clegg
1998 *Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century*, Harper Collins Business, Glasgow.
- Clarke, Thomas y Elaine Monkhouse
1994 *Replantearse la empresa*, Ediciones Folio, Barcelona.
- Clegg, Stewart R.
1990 *Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World*, Sage, Londres.
- Deal y Kenedy
1982 *Corporate Cultures: The Rites and Rituals in Corporate Life*, Addison-Wesley.
- Drucker, Peter F.
1994 *La sociedad postcapitalista*, Norma, Bogotá.
- Hammer, Michael y James Champy
1994 *Reingeniería*, Norma, Bogotá.
- Heydebrand, Wolf
1989 "New Organizational Forms", en *Work and Occupation*, vol. 16, núm. 3, pág. 323-357.
- Knights, David y Glenn Morgan
1991 "Corporate Strategy, Organization and Subjectivity: a Critique", en *Organization Studies*, vol. 12, núm. 2, pp. 251-253.

- Mai, Robert P.
1996 *Alianzas de aprendizaje organizacional*, Irwin-Panorama Editorial, México.
- Montaño Hirose, Luis
1999 "Aprendizaje organizacional y organizaciones que aprenden", en Varios, *Comportamiento Organizacional 2*, UNITEC (Colección Humanidades), pp. 261-290.
- Ouchi, William
1986 *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japoneses*, Addison- Wesley Iberoamericana, México.
- Peters, J. Thomas y Robert H. Waterman Jr.
1984 *En busca de la excelencia*, Lasser Press Mexicana, México.
- Pries, Ludger
1995 *La reestructuración productiva como modernización reflexiva. Análisis empírico y reflexiones teóricas sobre la sociedad de riesgo*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa (Col. CSH), México.
- Smircich, Linda
1983 "Concepts of Culture and Organizational Analysis", en *Administrative Science Quarterly*, núm 28, pp. 339-358.
- Smircich, Linda y Marta B. Calás
1992 "Organizational Culture: A Critical Assessment", en Fredric M. Jablin *et al.*, *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*, Sage, pp. 228-263.