



UNIVERSIDAD
CENTRAL

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

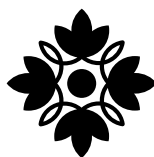
Administración ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS *de Empresas*

La desestructuración en la teoría
de la administración:
un análisis de las modas administrativas

Andrés Alberto Mariño Arévalo

N.º 2

Enero de 2011



**UNIVERSIDAD
CENTRAL**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
ECONÓMICAS Y CONTABLES
Departamento de Administración de Empresas

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Administración de Empresas

La desestructuración en la teoría de la administración:
un análisis de las modas administrativas

Andrés Alberto Mariño Arévalo

N.º **2**

Enero de 2011



**UNIVERSIDAD
CENTRAL**

Consejo Superior

Rafael Santos Calderón (Presidente)
Jaime Arias Ramírez
Jaime Posada Díaz
Fernando Sánchez Torres
Pedro Luis González
(Representante del personal académico)
Diego Alejandro Garzón Cubillos
(Representante estudiantil)

Rector

Guillermo Páramo Rocha

Vicerrectora Académica

Ligia Echeverri Ángel

Vicerrector Administrativo y Financiero

Nelson Gnecco Iglesias

**UNA PUBLICACIÓN DEL DEPARTAMENTO
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Diego Otero Prada

Decano Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

Claudia Ramírez Méndez

Directora Departamento de Administración de Empresas

Documentos de investigación. Administración de Empresas, N.º 2. *La desestructuración en la teoría de la administración: un análisis de las modas administrativas*

ISBN para PDF: 978-958-26-0265-9

Autor: Andrés Alberto Mariño Arévalo

Primera edición: enero de 2011

Ediciones Universidad Central

Carrera 5 N.º 21-38. Bogotá, D. C., Colombia

Tel.: 334 49 97; 323 98 68, exts.: 2353 y 2356

editorial@ucentral.edu.co

Catalogación en la Publicación Universidad Central

Mariño Arévalo, Andrés Alberto

La desestructuración en la teoría de la administración : un análisis de las modas administrativas / Andrés Alberto Mariño Arévalo ; editora Edna Rocío Rivera Penagos. -- Bogotá: Ediciones Universidad Central, 2011. -- (Documentos de investigación. Administración de Empresas ; no. 2)
38 p.; 28 cm.

ISBN para PDF: 978-958-26-0265-9

Administración - Teorías 2. Administración de empresas - Teorías
3. Ciencia de la administración - Teorías I. Rivera Penagos, Edna Rocío, ed. II. Universidad Central.
Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Departamento de Economía

658.001 -dc22

PTBUC/RVP

PRODUCCIÓN EDITORIAL

Departamento de Comunicación y Publicaciones

Dirección: Edna Rocío Rivera P.

Coordinación editorial: Héctor Sanabria R.

Diseño y diagramación: Álvaro Silva H.

Diseño de carátula: Mauricio Ladino

Corrección de textos: Pablo Clavijo L.

Editado en Colombia - Published in Colombia



Material publicado de acuerdo con los términos de la licencia Creative Commons 4.0 internacional. Usted es libre de copiar, adaptar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, siempre y cuando dé los créditos de manera apropiada, no lo haga con fines comerciales y difunda el resultado con la misma licencia del original.

Los argumentos y opiniones expuestos en este documento son de exclusiva responsabilidad del autor, y reflejan su pensamiento y no necesariamente el de la Universidad Central.

Contenido

1.	Introducción	9
2.	Contexto socioeconómico de surgimiento	11
3.	Principales características de las modas administrativas	15
4.	¿Hacia un vacío sociológico?	23
5.	Conclusiones	33
6.	Bibliografía	35

La desestructuración en la teoría de la administración: un análisis de las modas administrativas

Andrés Alberto Mariño Arévalo*

Resumen

Los desarrollos teóricos contemporáneos de la administración se han caracterizado por ser coyunturales y responder completamente a las necesidades de la economía de mercado, que busca de alguna manera, en la administración, soluciones para salir de las crisis en las cuales se ha visto inmersa en los últimos años. Lamentablemente, las modas administrativas, como parte de estos desarrollos, han generado procesos de desestructuración teórica, de “desubicación” epistemológica, que probablemente le han negado a la administración la posibilidad de ser generadora de cambios estructurales en la sociedad actual.

Palabras clave: modas administrativas, sociología, organización, interdisciplinariedad.

JEL: J21 L20 M10 Z13

* Administrador de Empresas, Universidad Nacional de Colombia. Candidato a Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia. Docente Investigador del Grupo de Investigación GIGO-UC, Universidad Central. Correo electrónico: amarino@ucentral.edu.co

The de-structuration in Administration Theory: An analysis of the Administrative Fads

Andrés Alberto Mariño Arévalo

Abstract

The contemporary theoretical developments in Administration have been characterised for being contingent, and for responding completely to the needs of Market Economy which somehow looks in the Administration for solutions to come out of the crisis it has been immersed in during the last years. Unfortunately, Administrative Fads, as part of these developments, have generated processes of theoretical de-structuration, of epistemological 'dislocation', which probably have denied Administration the possibility of being a generator of structural changes in the current society.

Key words: Administrative Fads, Sociology, Organisation, Interdisciplinarity.

JEL: J21 L20 M10 Z13

Introducción

En administración, tal como en cualquier otra disciplina o ciencia, los análisis fraccionados, aislados y alejados de la integración interdisciplinar traen como consecuencia una visión mutilante y reduccionista de la realidad. Al mismo tiempo, es necesario tener siempre claro que el objeto de estudio de la administración, la organización¹, no es exclusivo de ésta, pues son diversas las disciplinas y ciencias que abordan el tema, bien sea como su objeto de estudio (como es el caso de la sociología), o que lo hacen de manera tangencial (se pueden observar análisis de diversos tipos de organizaciones en la biología, por mencionar sólo un ejemplo).

A pesar de que la organización se estudia, teoriza y analiza desde perspectivas sociológicas, antropológicas, psicológicas, económicas y administrativas, entre otras, estos estudios suelen darse de manera aislada unos de otros y, por lo tanto, terminan teniendo un carácter desestructurado, lo cual impide hacer un análisis conjunto que permita aprovechar las sinergias que un proceso de integración interdisciplinar de este tipo podría generar en conocimientos respecto a la organización.

Si bien se pueden establecer asociaciones y relaciones de la administración con otras ciencias (la economía principalmente), también es necesario analizar en qué condiciones

se dan estas relaciones y por qué se han delimitado en exceso, en lugar de ampliarlas y diversificarlas, con lo cual se apuntaría a una mayor complejidad en el análisis del objeto de estudio.

En algunas ocasiones se observa una tendencia a romper ese paradigma reduccionista, pero la visión limitada, producto del cartesianismo reinante en la producción científica, y que desgraciadamente ha sido transversal a todas las disciplinas, es una “piedra en el zapato” que ha obstaculizado el desarrollo de análisis desde nuevas perspectivas y metodologías, y ha producido en cambio retrocesos, en contravía de los avances que hasta el momento se han generado como parte de esfuerzos que parecieran ser la excepción, más que la regla.

Sólo quebrando el paradigma que se nos ha impuesto y que nos impide superar esos límites entre una disciplina y otra, podremos abordar de una manera más compleja la problemática y la fenomenología de las organizaciones. Es preciso reforzar el paso inicial que en ese sentido han venido dando universidades nacionales y extranjeras (HEC de Montréal, Univalle, Eafit,

1 Se hablará de organización en lugar de empresa, debido a que el primer concepto abre la perspectiva pues permite ampliar el campo de estudio, que se tiende a cerrar en cambio cuando se usa el concepto de empresa, que tan sólo constituye uno de los tipos de organización existentes.

por mencionar algunos ejemplos) para romper esa cadena que impide ver de manera diversa, compleja y amplia las diversas situaciones analizadas en las disciplinas antes mencionadas.

Con este trabajo se pretende hacer un análisis que permita evidenciar cómo la administración puede haber generado brechas internas en sus desarrollos teóricos frente a los aportes de la sociología, a través de las denominadas “modas administrativas” cuyo auge se dio particularmente en la década de los años noventa y persiste en nuestros días.

Si bien se habla de diversas ciencias y disciplinas cuyo objeto de estudio es la organización, se selecciona la sociología por tener una relación tan directa con la administración, en la medida en que estudia las relaciones en las organizaciones basándose en el estudio de su tipología y la interacción de los individuos a su

interior. Esto hace de la sociología y la administración dos ramas complementarias y habría que preguntarse entonces si se genera este complemento desde los constructos teóricos de la administración o si la sociología es un tema vedado –o ignorado– hasta el momento por la administración.

Es importante hacer un análisis que permita vislumbrar cómo desde algunos desarrollos de la sociología (en particular desde las concepciones de sujeto –ser humano– y objeto –organización–) la administración ha descuidado desarrollos y conceptualizaciones que serían de gran relevancia para su teorización. En su lugar, ha puesto énfasis en desarrollos teóricos contemporáneos de la administración, en especial las “modas administrativas”, que han regido el quehacer en las organizaciones actuales y de las que más adelante se explicarán sus rasgos distintivos. Por ello es preciso adentrarse ahora en el contexto socioeconómico de surgimiento para comprender sus características, con lo cual se evidenciará el matrimonio administración–economía, pero también el aparente divorcio entre la administración y otras ciencias.

Contexto socioeconómico de surgimiento

La “era de oro del capitalismo” en plena Guerra Fría dio al mundo una de las épocas de mayor crecimiento económico de la historia reciente. Asimismo, la disputa ideológica entre comunismo y capitalismo trajo consigo un efecto común a todos los países, sin importar su inclinación política: el rápido crecimiento industrial. La dinámica propia de aquellas décadas llevó al aumento de la migración de los campos a las ciudades, que se aprovechó además de la salida “natural” de la población ocurrida a raíz de la Segunda Guerra Mundial. Esta migración aceleró el impacto de los nuevos procesos industriales, que trasladaron del campo a las ciudades sus esfuerzos y recursos.

Las rápidas tasas de crecimiento y el *boom* de la industrialización generaron fenómenos sociales no vividos por ninguna generación anterior: el nivel de vida se elevó y permitió acceder a bienes antes exclusivos de las personas más adineradas; además ocurrió el, quizá, más importante de todos los hechos de esta época: la desaparición casi total de los niveles de desempleo.

Al tiempo que las principales economías mundiales mantenían los índices más bajos de desempleo de la historia, se evidenciaban cifras sostenidas de crecimiento. A partir de los años 1960, el afán por crecer comercialmente generó un afán de las grandes empresas por pasar de una forma de comercio internacional a una modalidad transnacional; por esa razón, los Estados dejaron de ser vistos como la estructura que sostenía el comercio y pasaron a convertirse en un obstáculo para su desarrollo. De acuerdo

con Hobsbawm (2003), esto llevó a la formación de una economía de orden mundial, que tomaba las decisiones por encima de lo que determinarían los Estados.

También según Hobsbawm, ese proceso de transnacionalización tenía tres características fundamentales: la aparición de compañías transnacionales, la estructuración de una división internacional del trabajo y el traslado de actividades empresariales hacia los denominados “paraísos fiscales”. Todo esto llevó a un proceso de apertura de las fronteras en el ámbito comercial, en el cual grandes corporaciones ya no tenían su base de operaciones únicamente en un país, sino una sede principal con diferentes “satélites” que le permitían actuar de acuerdo con los factores que más le favorecieran (mano de obra barata, exenciones tributarias, etc.).

El modelo parecía estar funcionando a la perfección. Se estaba demostrando que el postulado que tanto se había promulgado –en la teoría y en la práctica– acerca de la imposibilidad de pleno empleo con inflación moderada no era muy cierto, y las cifras de crecimiento parecían no tener límites. Sin embargo, varios factores se conjugaron para acabar con la prosperidad que parecía mostrar el modelo a comienzos de la segunda mitad del siglo XX.

En efecto, el proceso de industrialización anterior a 1973 había generado una dependencia generalizada respecto al petróleo, de los medios de transporte y de la industria. En 1973, la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) decidió aumentar los precios del petróleo y conjugó esta medida con una reducción de la producción, como parte de una estrategia política de presión internacional contra aquellos países que habían apoyado a Israel en las guerras de 1967 y 1973. Ante esta nueva situación sobrevino un proceso inflacionario sin precedentes, que ocasionó el cierre de industrias y arrastró las tasas de desempleo a niveles desconocidos para la época.

Si bien éste fue un factor decisivo para el estallido de la crisis, no fue el único. Por una parte, la mano de obra se abarató por la combinación de varios factores, entre ellos la ola de avance tecnológico que desplazó al hombre en algunos sectores de la industria; por otra parte, se generó un desplazamiento de actividades productivas hacia algunos países del Tercer Mundo que ofrecían mano de obra más barata, ante la imposibilidad de las industrias y los Estados de mantener las condiciones laborales provenientes de las políticas estructuradas durante la edad de oro previa a 1970.

Tras la crisis de 1973, la larga etapa de gobiernos centristas y socialdemócratas moderados tocó a su fin debido al fracaso aparente de sus políticas económicas y sociales de la edad de oro. De acuerdo con Hobsbawm (2003), hacia 1980 en varios países llegaron al poder gobiernos de la derecha ideológica, comprometidos con una forma extrema de egoísmo empresarial y de *laissez-faire*. Con el fin de la época de oro del capitalismo, se presentaron también hechos hasta ese momento desconocidos para esa generación y las venideras: la miseria, el desem-

pleo, la estanflación y en general la inestabilidad, de los cuales el carácter estructural del desempleo se convirtió en el más preocupante de la época. Así, el empleo jamás volvería a ser el mismo: ahora “el mundo del trabajo deja de ser un pasaporte para la integración social. Sus profundas mutaciones quiebran un vínculo entre progreso económico y progreso social” (Batista & Martins, 2006, p. 100).

Como resultado se dio el desplome de los “Estados de bienestar”, tan comunes hasta ese momento en todo el mundo, pues la práctica aparentemente mostraba la inconveniencia de sus propuestas, con lo cual se allanó el camino para los defensores a ultranza del libre mercado como base para la construcción de una sociedad económicamente viable.

Se dio entonces inicio a un proceso de globalización en un entorno de libre comercio, que promulgaba la eliminación de las regulaciones –de los mercados principalmente–, a partir del debilitamiento del Estado nación, con el fin de que toda actividad económica y comercial estuviera en manos del “mercado”. Así, a finales de la década de los años 80 y comienzos de los 90 del siglo pasado, se presentó una ola de desregulaciones en pro del fortalecimiento de una “aldea global” que rigiera los destinos comerciales (Stiglitz, 2003).

Esa ausencia creciente de procesos de regulación en los Estados llevó la competencia entre productores a niveles inimaginados, lo que obligó a las empresas a entrar en procesos de cambio continuo, pues, adicionalmente, ya no se contaba con una “cortina protectora” y ahora se vendía la idea de que sólo su “adaptabilidad” a ese entorno cambiante las haría crecer.

Puesto que la desregulación permite unos niveles de ganancia mucho mayores que los de un entorno regulado, las grandes empresas apoyaron estas políticas. “[E]l argumento económico estándar de que la desregulación que ellos proponían haría los mercados más competitivos, beneficiando a los consumidores y a la sociedad en general [...] para los años noventa se había convertido en un artículo de fe [de] que el mercado, por sí mismo, podía gestionar prácticamente cualquier problema...” (Stiglitz, 2003, p. 130). Se dieron

procesos generalizados en todo el mundo para transformar los Estados de bienestar –paternalistas– en Estados regidos por directrices neoliberales, y el comercio y la economía entraron en un entorno de total incertidumbre ante los cambios inesperados, situación radicalmente diferente a la mediana certidumbre que se tenía en las épocas de regulación de los Estados de bienestar.

A su turno, en las organizaciones la rigidez que les era propia sería desde entonces un obstáculo para su crecimiento. Por ello se deberían buscar propuestas que permitieran diseñar organizaciones acordes con el mundo cambiante, tal como lo exigía la ahora denominada *aldea global*. Ellas debían ser extremadamente flexibles y capaces de adaptarse a cualquier cambio en el menor tiempo posible, pues los mercados comenzarían a eliminar aun el mínimo viso de certidumbre en ellos, ya que con la lógica del “pensamiento globalizador”, cualquier certeza no es más que un elemento de distorsión.

Los desarrollos teóricos para intervenir organizaciones se habían caracterizado hasta entonces por un cierto nivel de estructuración, que dejaba entrever una intención

de construir organizaciones en el corto, mediano y largo plazo a través de una visión compartida por sus grupos de interés, y que tenía por único objeto la construcción sostenida de dichas organizaciones. Sin embargo, el nuevo orden iba en contravía de ese imaginario de construcción estructural; por lo tanto, era necesario contar con directrices para el diseño y gestión de organizaciones de la manera más flexible.

Se empiezan entonces a desarrollar metodologías y teorías que pretenden llenar el vacío generado por la necesidad de flexibilidad en las organizaciones. Claro está, dichas teorías tenían características muy particulares para alcanzar el éxito, pues la emergencia producto de la incertidumbre haría que no sólo los mercados y las estructuras organizacionales fuesen desechables: aparentemente lo eran también el conocimiento y los seres humanos. En ese contexto social, político y económico surgen entonces las “llamadas modas administrativas”.

Principales características de las modas administrativas

Como se vio, a partir de los años 1970 principalmente, el proceso económico, social, político e histórico llevó a un mundo en el cual las organizaciones debían responder a necesidades diferentes a las tradicionales; por ello, la forma como aquéllas se gestionaban debía también cambiar. Las modas administrativas surgen, en parte, como respuesta a la necesidad de flexibilidad en el manejo de las organizaciones a comienzos de los años 1990.

Hay que agregar asimismo que si bien no forman parte conjunta de una “escuela de pensamiento”, ciertos desarrollos metodológicos sí pueden entrar en la categoría de “modas administrativas”. La forma de llegar al lector, así como su propuesta de aproximación a la organización, dejan entrever algunas características comunes que serán abordadas en seguida para explicar un poco mejor la denominación.

Lo anterior dificulta su abordaje analítico, pues “si bien han existido desarrollos serios que se condensan en teorías, la ruptura epistémica se da en el momento en el cual aparecen las llamadas *modas administrativas* que no alcanzan el estatus de una teoría sólida” (Marín, 2005, p. 46). Al no alcanzar dicho estatus, se hace necesario abordar este estudio extrayendo las principales características de los desarrollos observados en ellas, y caracterizarlas con los parámetros que han establecido autores como Mike Jackson o Francisco López.

Ahora bien, teniendo en cuenta que la denominación “modas” de estas teorías proviene de un ejercicio

analógico, se deberían analizar a través de la definición que de ellas se da en el ámbito del vestuario, ya que es de allí de donde probablemente se pueda extraer una analogía más evidente.

Es complicado encontrar literatura respecto a la moda con la aproximación desde la cual se pretende abordar el tema. Por esta razón, además de los escasos documentos escritos que se encuentran, se debe acudir a los que se encuentran en internet, principalmente en blogs.

Según lo expresado por Figueras (1997), la moda “lleva implícitas unas condiciones básicas: su sentido de la fugacidad, su interés radical por el cambio espectacular, por las variaciones de la apariencia, que desembocan en su amor incondicional por todo lo que signifique novedad”.

Por otra parte, Aguirre (2008) afirma, en su artículo “Más allá de la pasarela”, que “la moda se basa en gustos pasajeros que condicionan costumbres y tendencias en cualquier aspecto de la vida, aquello que tiene la atención general centrada en sí, que ha creado un *momentum* a su alrededor”; y según el artículo “Moda y medios de comunicación” de Fayos (2009), “la moda es una costumbre iniciada para

una minoría prestigiada e importante que llega a la sociedad a través de los medios de comunicación y es aceptada por ella”.

Contando ya con los elementos principales de lo que se entiende por moda, analicemos las “modas administrativas”. Según Jackson (1994), en el terreno de la administración se pueden identificar ciertas modas, entre las cuales se encuentran: la teoría de los gurús, la reingeniería, la propuesta de la calidad total y la de las organizaciones que aprenden. La lista no para ahí, pues se pueden agregar el *empowerment*, el *downsizing*, el *resizing*, el *rightsizing* y los desarrollos contemporáneos sobre liderazgo, entre muchas otras que han encabezado las propuestas en este campo en los últimos 20 años.

En primer lugar, se analizará la “teoría de los gurús” que, según López (1998), se fundamenta en elaboraciones de personajes exitosos en un entorno empresarial muy específico, y basándose en ello “invitan a los ejecutivos a seguir su estilo con exactitud y a hacer justo lo que ellos han hecho para garantizarles el éxito” (M. Jackson, 1994, p. 11).

Según Jackson (2001), Huczynski identifica tres tipos de gurús: los académicos, los consultores y los gerentes héroes. Los gurús académicos se caracterizan por tener una filiación a una institución, mientras que los gurús consultores son consejeros y escritores independientes; por último están los gerentes héroes, que son “aquellos que son o han estado liderando prácticas corporativas y se basan en la ventaja de su experiencia” (p. 11). En las modas admi-

nistrativas han sobresalido los dos últimos (consultores y gerentes héroes), que han superado en los últimos años a aquellos con propuestas teóricas de corte académico.

Clutterbuck et ál. (citado en B. Jackson, 2001) sostienen que puesto que los gurús basan su autoridad en los buenos resultados de sus prácticas como consultores o gerentes, transmiten a sus lectores un trasfondo de acriticidad. Así, poco a poco, la palabra gurú pierde su sentido original y les da un toque poco profesional a las propuestas. Esta opinión es compartida por M. Jackson (1994, p. 11). Según este autor, los gurús “esperan que los ejecutivos acojan sus argumentos y escriben en forma tal que no permiten un examen cuidadoso y el cuestionamiento de sus posiciones en lo que respecta a la administración exitosa”.

Según López (1998), este fenómeno se refuerza gracias a que el medio académico de las facultades de administración está marcado con visos de pragmatismo y antiintelectualidad, que rechazan conocimientos que tengan implícito cierto grado de dificultad, con lo cual abre el camino para que los gurús vendan exitosamente sus libros. A esto se suma la falta de tiempo que arguyen los ejecutivos para dedicarle a la lectura² y que los lleva a buscar respuestas rápidas a sus problemas. En un ataque contra los libros del género “un minuto”, Zilbergeld (citado en B. Jackson, 2001) afirma: “[D]ado el deseo americano por las soluciones simples a los problemas complejos, no debe haber ninguna sorpresa al encontrar que hay audiencias receptivas para los libros que muestran que las metas difíciles se pueden alcanzar en un minuto” (p. 16).

Ésta es la razón de que en el momento en que las empresas intervenidas comienzan a presentar dificultades, estos gurús no generan respuestas satisfactorias, o simplemente lanzan al cabo de poco tiempo nuevas publicaciones “expli-

2 Según el estudio “Por qué no leen los ejecutivos”, realizado por la Universidad de La Sabana en marzo de 1997 y publicado por *Clase empresarial* en abril del mismo año, de 600 presidentes y gerentes generales de empresas colombianas, el 49% reconoció no leer o leer muy poco por falta de tiempo (López, 1998, p. 70).

cando” los errores cometidos en el pasado, y edificando nuevos postulados para solucionarlos. Lo más grave, tal como lo señala Jackson (2001), es que “hay una aceptación general dentro de la literatura, de que hay una escasez de estudios detallados y sistemáticos empíricos de los estilos de dirección y las modas que los gurús han ayudado a promover” (p. 5). Además, los pocos estudios existentes no son nada alentadores. Por ejemplo, “cinco años después de la publicación de *In Search of Excellence*, dos tercios de las 43 compañías [...] habían tenido algún tropiezo, habían expirado o enfrentaban alguna seria dificultad” (Pascale, citado en B. Jackson, 2001, p. 16).

De esta manera, se dificulta la medición del impacto real que han tenido estas propuestas en su aplicación práctica en las organizaciones, que permita asignarle a éstas una validez fundada en cifras reales, en lugar de hacerlo con base en la recomendación de personajes prestigiosos.

Por ello no es nada extraño encontrar que la persuasión a través de un discurso carismático de motivación se convierta en una de las herramientas favoritas de estos gurús: “Habría mucho que decir, además, sobre el estilo de estas obras, sobre su tono hechizante, perentorio, que no deja de recordar ciertos libros religiosos o esotéricos” (Le Mouél, citado en López, 1998).

Gracias a ese discurso dogmático, las publicaciones de los denominados gurús suelen ser *best sellers* y llegan a un punto en el cual la nueva publicación es una recopilación de explicaciones que justifican la no funcionalidad del libro anterior. Esto, en primer lugar, genera un círculo vicioso en el cual una publicación que induce al error tiene un alcance masivo, lo que a su vez genera la seguridad para el gurú de una significativa venta futura, gracias a la posterior publicación en la que explica el fracaso de lo expuesto en la primera de las obras y ofrece “nuevas” alternativas.

En segundo lugar, este fenómeno evidencia la forma superficial como son vistas y adoptadas dichas propuestas, pues si tuvieran crítica de los lectores, es probable que su éxito no se debería únicamente a la “legitimidad” o, mejor, al reconocimiento de quien la escribe, sino que se vería sustentada por la solidez de su contenido y la fuerza de sus argumentos.

También resulta interesante analizar la presencia de otros componentes que se habían mencionado anteriormente en la definición de moda: en primer lugar, el interés radical por el cambio espectacular, y en segundo término, las variaciones de la apariencia, que desembocan en un amor incondicional por lo novedoso. Ambos aspectos están íntimamente relacionados, por lo que se pueden ejemplificar de manera conjunta observando otras de las teorías mencionadas.

Inicialmente se tomarán conceptos que si bien no son iguales, sí son complementarios si se usa la lógica ya expuesta de corrección de errores sucesivos por un autor³: *Downsizing* y *Resizing*. Los dos aluden a cambios en la estructura de la organización, que le permiten tener variaciones espectaculares en su forma, lo que aparentemente le permitirá solucionar de manera radical e inmediata aquellos problemas que la vienen aquejando. En otras palabras, se asume de modo muy curioso que un cambio drástico en la forma conlleva un cambio de fondo en las organizaciones, aunque no necesariamente exista una relación directa entre los dos hechos.

3 Por ejemplo, en su texto *Gestión de cambio: el modelo Biasca. Organizational Improvement and Change*, el autor reconoce en el prólogo: “En mi libro *Downsizing* (de 350 páginas) yo dedicaba sólo una página al tema de diagnóstico competitivo; en el de *Resizing* (de 500 páginas) sólo cinco páginas; en el de *Change Management* (de 540 páginas) un capítulo de 33 páginas; en éste la cantidad de páginas es mayor”, justificando así la inclusión de nuevos conceptos para corregir fallas de las propuestas anteriores.

El primero de los conceptos propuestos fue el downsizing, que surgió a finales de la década de los 1980, y cuya “traducción literal es reducción de tamaño, aunque en la práctica las medidas son más amplias” (Biasca, 1998, pp. 13-14). Así, a pesar de que se decía propender, según sus defensores, por una propuesta de mayor amplitud, el autor mismo reconoce que “la medida de downsizing ha significado despidos y cambios de rol en la gerencia (especialmente en la media)”.

El contexto socioeconómico de la época (empresas en crisis, descenso del nivel de ganancias frente a épocas anteriores, desempleo, etc.) hacía pensar a los directivos de las empresas en la necesidad de reducir costos, pero ¿cómo hacerlo a la velocidad que exigía el nuevo entorno globalizado? Una de las respuestas venía de teorías emergentes como el downsizing: “Conviene no hacer un ‘downsizing’ sin un diagnóstico previo, y pensarlo bien. Luego debe hacerse de una vez (menciono que los chinos tienen una tortura: al cortar un pie, cortan un centímetro a la vez. ¡Conviene amputar de golpe!)” (Biasca, 2005, p. 333).

Se evidencia esa necesidad de buscar la espectacularidad en los cambios, pero asimismo es claro el “sentido de la fugacidad” de estas propuestas, pues tras un tiempo en boga sobrevino la identificación de errores que hicieron necesario sustituir progresivamente el concepto de downsizing por el de *resizing*:

La era del downsizing ha creado una miríada de problemas y ha asociado gastos en un esfuerzo para apuntalar el funcionamiento a corto plazo. El resizing, al contrario, debe llevar una organización a un nuevo estado de bienestar, que se concentra en la búsqueda de un tamaño apropiado y el foco organizacional, más que sobre cuánto cortar (De Meusse & Lee, 2003, p. 324).

La obsesión de la época por los cambios rápidos, que se enfocaran en la reducción de costos para poder tener una oferta que fuese competitiva en la “aldea global”, hacía que los dirigentes de las organizaciones fueran propensos a la utilización de todas las recetas que se pudieran aplicar con la mayor rapidez posible, sin importar las consecuencias, pues la única deseable –y en la cual se pensaba siempre– era la reducción de los costos.

Se puede articular este fenómeno de reestructuración radical de las organizaciones con una de las modas administrativas más representativas: la *reingeniería*, que “es de hecho una revolución, la más importante que se haya producido desde el advenimiento, hace 150 años, de la Revolución Industrial” (Hammer & Stanton, 1995, p. 11). Hammer y Champy (1994) afirman incluso que la forma de intervenir las organizaciones iba a cambiar tan radicalmente tras la reingeniería, que inevitablemente “todas las corporaciones actuales, aun las más prósperas y prometedoras del mundo, tienen que adoptar y aplicar los principios de la reingeniería de negocios, o de lo contrario se verán eclipsadas por el gran éxito de las que sí los aplican” (p. 2).

Basados en esa propuesta “revolucionaria”, se evidencia desde la portada del libro *Reingeniería*, escrito en coautoría por Hammer y Champy (1994), que pretenden inducir cambios radicales y espectaculares en las organizaciones. Éstas son sus sugerencias: “Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!”. Si todo está errado ¿cuál es la solución que los autores proponen para encaminar el rumbo? Evidentemente debe ser la reingeniería, que le permite al lector visualizar la posibilidad de arrancar de un punto cero, reinventando la organización a partir del “pensamiento discontinuo” como esencia de la propuesta, para lo cual es necesario romper con las reglas preestablecidas y salir de la ortodoxia que éstas imponen (Hammel & Prahalad, 1994): “... una buena práctica de Reingeniería consiste en invertir los supuestos con los que la compañía ha trabajado hasta ahora” (Alarcón, 1999, p. 64).

Sin reparar en la advertencia y en afirmaciones como las que se acaban de exponer, se suele hacer una lectura superficial, y se enfoca únicamente en el fin y no en el medio. Así se ignoran afirmaciones de este tipo:

Todo proceso de cambio necesita tiempo [...] pero la magnitud de la crisis fija en cierta forma el tiempo disponible. Ese tiempo suele ser corto. Iacocca no tuvo tranquilidad para cambiar Chrysler: fue obligado a tomar medidas drásticas en menos de un año [...] Es oportuno aclarar que si el tiempo es muy limitado, el cambio tiende a tener un alto contenido de autoritarismo (sencillamente no hay tiempo para el lento proceso participativo). La limitación de tiempo también aumenta la cantidad de errores que se cometen (Biasca, 1998, p. 193)

En otras palabras, no se tiene en cuenta el factor humano (algo en lo cual se reparará más adelante cuando se aborde el tema de la reingeniería) y se evidencia que lo importante es el logro inmediato de resultados. No importa si los medios son el autoritarismo y los despidos masivos, siempre y cuando se pueda atraer al “lector-gerente” con la propuesta de immediatez en el logro de los objetivos propuestos y enfocados en la eficiencia económica de la organización. El resizing y el downsizing pueden generar estrés en los trabajadores y en muchas personas vinculadas a la organización en muy diversas maneras; en particular se ve que la gente puede llegar a perder su empleo (De Meusse & Lee, 2003). Sin embargo, las implicaciones de estas teorías son tan complejas que

[...] algunos de los que sobreviven al Downsizing sufren, al igual que aquellos que perdieron sus trabajos. Se encuentran viviendo en un clima de miedo. Se acaba la confianza en la organización. Como el miedo aumenta, hay un descenso individual de la productividad y de la creatividad. La tensión se hace intolerable y la mejor gente abandona (Barrett, 1998, p. 5).

Además del impacto sobre el factor humano, se puede observar cómo, para validar sus afirmaciones, Biasca cita un caso –Chrysler–, aunque lo hace de forma indiscriminada. Es algo presente a lo largo de toda la literatura de las llamadas modas administrativas. El exceso de casuística en el texto al que nos hemos referido es evidente: se citan aproximadamente

150 ejemplos de empresas reales, de otras inventadas y de algunas de las cuales no se menciona el nombre, y se refuerza con la opinión de expertos que validan las experiencias allí presentadas.

Merece especial atención que esa búsqueda de la espectacularidad inmediata y el rediseño de la organización, para “modernizarla” y ajustarla a los requisitos del nuevo entorno cambiante, no se pueda hacer de la mano de una sola propuesta teórica.

Siguiendo con la analogía con la moda textil, los accesorios desempeñan un papel primordial a la hora de llevar las propuestas a la práctica. En este sentido, se encuentra en el *Empowerment*, y en los desarrollos contemporáneos en torno al *Liderazgo*, complementos perfectos para que la moda se pueda aplicar en todo su esplendor.

Podrían pasar inadvertidos tanto el *Empowerment* como el *Liderazgo* de no ser por la importancia que se les da, en particular a este último, dentro de la puesta en práctica de la gran mayoría de las modas administrativas, en las cuales se suele recomendar estructurar un equipo de trabajo encargado de materializar los pasos “sugeridos”, y siempre dirigido por un líder bajo los preceptos de liderazgo desarrollados recientemente.

Para estos desarrollos contemporáneos, el liderazgo se define como “el proceso de **inducir** a otros a tomar acciones en torno a un objetivo común” (Locke, 1999, p. 2), y según afirma el autor en el mismo texto, dicha definición contiene tres elementos clave. En primer lugar, que el liderazgo es un concepto relacional (si no hay seguidores, no hay un líder), que el liderazgo se trata de un proceso y, por último, como ya se mencionó, que el liderazgo debe **inducir** a otros a actuar en diferentes vías (fijación de objetivos, recompensas y castigos, reestructuraciones organizacionales y formación de equipos, entre otros).

Por su parte, Covey (1996), considerado como un gurú en varios temas –entre ellos el liderazgo–, y basado en sus estudios y observaciones, atribuye ocho características al líder: aprende continuamente, tiene vocación de servir, irradia energía positiva, cree en los demás, dirige sus vidas de forma equilibrada, ve la vida como una aventura, es sinérgico y se ejercita para la autorrenovación.

Ésta es una visión de líder bastante particular si se le compara con la que se ha estudiado desde ramas como la sociología o la psicología, y que, contrario a lo que se puede ver en estas últimas, pretende hacer ver que el liderazgo se puede construir siguiendo unos pasos. En realidad, es común encontrar en las modas administrativas que se den secuencias de pasos que se deben seguir para poder llegar a la situación deseada. Así, la intervención de organizaciones se convierte en un ejercicio reduccionista de aplicación de recetarios.

Pero ¿qué sentido tiene una visión de liderazgo como la propuesta por las modas administrativas en una época en la que se requieren cambios drásticos y espectaculares en las organizaciones en el menor tiempo posible? Es importante recordar que en el downsizing se hablaba de la necesidad de ser autoritarios para poder aplicar cambios en un período de tiempo limitado. Sin embargo, puede ser que mediante el Liderazgo ese autoritarismo no sea tan necesario o, al menos, no tan evidente, pues no en vano se insiste mucho en el concepto de “inducir”. Parte de la respuesta al respecto la ofrece –directa o indirectamente– el mismo Covey (1996):

El liderazgo centrado en principios también lo ayudará a resolver los dilemas típicos, tanto gerenciales como organizacionales:

- ¿Cómo podemos tener una cultura caracterizada por el cambio, la flexibilidad y el perfeccionamiento constante, y a pesar de todo conservar una sensación de estabilidad y seguridad?
- ¿Cómo logramos que nuestra gente y la cultura vayan acordes con la estrategia, en tal forma que todo miembro de la organización esté tan comprometido con aquélla como quienes la formularon?
- ¿Cómo liberamos la creatividad, la plenitud de recursos, el talento y la energía de la amplia mayoría de nuestra actual fuerza de trabajo, cuyas tareas no les exigen que los empleen ni los recompensan por hacerlo? (p. 206).

Aparentemente la búsqueda de las respuestas a esas preguntas conduciría a la fórmula necesaria para eliminar el autoritarismo directo y hacerlo pasar por un ejercicio de persuasión de un líder carismático, que esté en capacidad de hacer que todos vayan “hacia el mismo lado”, y de lograr que sus trabajadores “se pongan la camiseta” y así eliminar el inevitable choque proveniente de una posición abiertamente autoritaria. Es así como el Liderazgo no sólo cumple con algunas de las condiciones propias de las modas administrativas, sino que evidencia ser el accesorio perfecto para su aplicación efectiva, de la mano de otros desarrollos como el Empowerment, pues nada resulta más adecuado para una moda administrativa que una decisión inducida bajo parámetros de empoderamiento por el líder a sus empleados.

Blanchard (2004) propone que para lograr de manera exitosa la implementación del Empowerment en las organizaciones se debe tener claro que “facultar a los empleados no significa darles poder; más bien consiste en liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que ellos ya poseen”, elementos que probablemente ya habían sido entregados –o “recordados”– por el líder, que hace tomar conciencia a sus empleados de la importancia de apropiarse de los objetivos propuestos por la dirección, induciendo ciertas decisiones para el cumplimiento efectivo de dichos objetivos. A propósito, Jackson (2001) ahonda en el tema del Empowerment y su trasfondo real:

Los ejecutivos y directivos notan que, apelando a los sentimientos y las emociones de sus empleados, han sido capaces de ejercer una forma más sutil y potencialmente más debilitante de control involucrando a sus empleados en un sistema hegemónico que apoya la autonomía o el empowerment, pero desalienta múltiples valores y el disenso activo (p. 17).

Esto evidencia cómo se complementan las diferentes modas administrativas con otros desarrollos accesorios, y el impacto que esto probablemente llega a tener sobre las personas que forman parte de la organización. Así, este ejercicio analógico permite evidenciar las características de estos desarrollos y entender por qué categorizarlos como “modas administrativas”.

¿Hacia un vacío sociológico?

En su texto *¿Qué es la Ilustración?* escrito en 1984, Michel Foucault toma un escrito de Immanuel Kant de noviembre de 1784 en el que el filósofo alemán da respuesta a esa pregunta sobre la Ilustración, planteada para ese entonces por un periódico alemán al reconocido filósofo. En el texto de Kant, se evidencia, según Foucault, la constante preocupación de la filosofía moderna por cuestionarse su propio presente. A partir de este cuestionamiento, Foucault comienza un análisis en torno a la historicidad para explicar el presente y la construcción del conocimiento, análisis del cual emergen dos conceptos: la ontología crítica de sí mismo, y el chantaje a la Ilustración.

En esta parte del documento se abordan los dos conceptos mencionados desde el desarrollo teórico de Foucault. Ambos se utilizarán para el estudio de las modas administrativas frente a la sociología, en particular enfocado en la reingeniería, aprovechando que es ésta la más representativa de esas modas en la actualidad.

En *¿Qué es la Ilustración?*, Foucault (1994) plantea que su postura ante este movimiento forma parte de una contextualización del proceso de explicación de éste, no en su “contexto natural” del siglo XVIII, sino más como una actitud de modernidad ante las diferentes formas que la Ilustración haya podido tomar en los últimos dos siglos. Con estos preceptos, Foucault da cuenta de la existencia de un *ethos* filosófico en esa modernidad, que se puede caracterizar como una actitud, particularmente crítica y permanente en cada persona –como ser histórico, concep-

to que se desarrollará con mayor profundidad más adelante–.

Este *ethos* lleva a la negación de lo que Foucault llama el “chantaje a la Ilustración”, e invita a rechazarlo tajantemente:

Este *ethos* implica de entrada el rechazo de lo que voluntariamente llamo como “chantaje” a la Ilustración. Pienso que ésta, como conjunto de eventos políticos, económicos, sociales, institucionales, culturales, de los cuales dependemos aún en gran parte, constituye un análisis privilegiado. Como empresa para ligar por medio de un vínculo de relación directa el progreso de la verdad y la historia de la libertad, formula una pregunta filosófica que nos atañe. En el texto de Kant se demuestra que la Ilustración definió una cierta manera de filosofar. Pero esto no quiere decir que se deba estar en contra o a favor de la Ilustración. Más bien quiere decir que precisamente se debe rechazar todo aquello que se presentase bajo la forma de una alternativa simplista y autoritaria: o usted acepta la Ilustración y permanece en la tradición de su racionalidad (que para algunos es considerado como positivo y para otros al contrario, como un reproche); o usted critica la Ilustración e intenta escapar a esos principios de racionalidad (lo que puede ser nuevamente tomado como bueno o malo). Y no se saldrá de ese chantaje por el simple

hecho de introducir matices “dialécticos” buscando determinar lo que pudo haber de bueno o de malo en la Ilustración (Foucault, 1994, p. 571).

Es decir que con la concepción de Foucault acerca del análisis se entra a rechazar de plano toda posición dogmática que incluya en su discurso el totalitarismo y la exigencia de tomar una posición radical y extremista⁴.

Para el caso particular de la Reingeniería, se retoman algunas de las afirmaciones hechas por Hammer y Champy (1994), que requieren especial atención para ver cómo se materializa el fenómeno de “chantaje a la Ilustración” en el discurso de estos autores⁵:

Las corporaciones actuales, aun las más prósperas y prometedoras del mundo, tienen que **adoptar y aplicar los principios de la Reingeniería, o de lo contrario se verán eclipsadas** por el gran éxito de las que sí los aplican (p. 2).

Los autores son radicales en su posición, pues enfatizan la idea unas páginas más adelante al afirmar:

Alertamos a los lectores con respecto a los problemas que encontrarán en un mundo en que **las únicas** compañías de éxito serán las que cambien radicalmente –o rediseñen– sus procesos de negocios (p. 5).

Es claro que las afirmaciones tienen una redacción que podría considerarse temeraria y que da la idea al lector de estar frente a la opción de que o aplica la reingeniería o deja de existir como organización. Este tipo de “opcio-

nes” se mueve claramente en los términos de “estar a favor o en contra”, descritos por Foucault al caracterizar el fenómeno de “chantaje a la Ilustración”.

Para ser tan tajante, se esperaría que dicha afirmación tenga un asidero real; sin embargo, aparentemente el modelo no funcionó como se esperaba y Hammer y Champy,

en un capítulo incorporado a la segunda edición, reconocen que más del 50% de los intentos de reingeniería desemboca en fracaso, hecho que atribuyen no a errores del modelo, sino a defectos (evitables y corregibles) de aplicación del mismo (Blanch, 2006, p. 59)

Es extremadamente difícil que sus autores acepten el fracaso y la no universalidad de sus teorías, pues todo estaba sustentado en unos casos que daban cuenta del evidente éxito de la reingeniería en cualquier contexto. Sin embargo, este tipo de exposición

sólo conoce un discurso, una lógica, una finalidad, un sistema de representaciones mentales: el de dirigentes formados en el contexto “maximalista-funcionalista”. *¡Sólo existen ellos, nadie se les resiste [...] siempre y cuando tomen, según el ‘método correcto’, las “decisiones correctas”!* (Aktouf, 2008, p. 77).

Así, ante el aparente fracaso de la reingeniería en la práctica, sus autores adoptan la cómoda y totalitaria posición de eludir la responsabilidad y continúan asumiendo que la reingeniería constituye un “método correcto”, y trasladan la culpa a quien aplicó –según ellos– erróneamente sus postulados.

Sin embargo, la afirmación más cuestionable y susceptible de críticas, a la luz del “chantaje a la Ilustración” del que habla Foucault, tiene que ver con la que el lector encuentra en la portada del libro *Reingeniería*: **“Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!”** (Champy & Hammer, 1994). Esta

4 Afirmaciones de ese tipo abundan en la historia. Basta recordar lo dicho por George W. Bush al comienzo de la “Guerra contra el terrorismo” tras los atentados del 11 de septiembre, al aseverar que quien no estaba en esa lucha con Estados Unidos, estaba en contra de ese país.

5 Las negrillas que se incluyan a continuación en las referencias son del autor, en aras de facilitar el análisis propuesto.

afirmación, que bien podría ser comprendida como una estrategia de mercadeo para llamar la atención del lector, lamentablemente parecería ser la columna vertebral del libro.

Se parte de la base de negar la validez de desarrollos teóricos anteriores para justificar la validez propia. En realidad la reingeniería representa “un caso muy ilustrativo de lo que [...] se denomina como falacias del conocimiento, concretamente aquella que consiste en estimar que porque una teoría contiene una verdad importante, toda otra teoría es falsa” (López, 1998, p. 79).

Las afirmaciones de Hammer y Champy invitan al lector a tomar una posición radical frente a la reingeniería. Es tan evidente su intencionalidad de estar totalmente a favor o totalmente en contra, que resulta cargada de un matiz semejante al descrito por Foucault para extraer “lo bueno y lo malo” de la propuesta. Sin embargo, desde un punto de vista sociológico, una afirmación totalitaria (más aún tratándose de una aproximación teórica para abordar una organización) es completamente “impráctica e impertinente”, tal como lo expresa Mayntz (1977):

[N]o es posible prescribir una regla de aplicación general sobre el estilo de dirección más favorable, ni siquiera en la especie de organización más frecuentemente estudiada, que es la empresa moderna. A veces, las repercusiones de un determinado estilo de dirección en la actitud y la satisfacción de los miembros de una parte, y en el comportamiento de los mismos, de otra, no sólo son diferentes sino incluso opuestas [...] No podemos dar recetas simples sobre qué estilo de dirección sea el mejor para todas las situaciones y en todos los aspectos, sino que lo más que podemos hacer es indicar con precisión cuáles son los factores de situación que han de ser tomados en cuenta para decidir acerca de un determinado estilo de dirección y de qué modo repercute cada uno de ellos en las diferentes circunstancias (pp. 169-172).

De esta manera, la reingeniería se convierte en un postulado dogmático que se autoproclama poseedor de la fórmula salvadora, que llevará al éxito a todas las organizaciones que la apliquen de manera rigurosa y juiciosa. Debido a este sesgo dogmático y totalitario, se podría decir que “el carácter modélico de la interpretación de los textos

sagrados, por parte, de los teólogos, bien hubiera podido servir de inspiración a los teóricos de la administración” (Muñoz, 2002, p. 3).

En su texto, Foucault (1994) señala que Kant habla de un “estado de minoría”, en el cual la voluntad del ser humano acepta la voluntad de otro para que nos conduzca por aquellos campos en los cuales se hace necesario el uso de la razón. Según el mismo Foucault, para ello “Kant da tres ejemplos: nos encontramos en estado de minoría cuando un libro ocupa el lugar de nuestro entendimiento, un director espiritual ocupa el de nuestra conciencia, o cuando un médico prescribe el régimen alimenticio a seguir” (p. 565).

En el caso de las modas, pareciera ser que los autores esperarían llevar a los lectores a un “estado de minoría” –si no asumen que ya se encuentran en él–, pues en primer lugar, esperan que el libro ocupe el lugar del entendimiento de los lectores. Si no fuera así, no atribuirían el fracaso de las prácticas de reingeniería a una mala aplicación de los conceptos por el lector.

A pesar de esto, en el análisis hecho por Foucault (1994) se encuentran definidas dos condiciones –esenciales– para que el hombre abandone ese “estado de minoría”; ellas son de connotación espiritual e institucional, pero a la vez, éticas y políticas:

La primera de las condiciones es que sea bien diferenciado aquello que es relativo a la obediencia, de aquello que es relativo a la razón [Kant], para caracterizar brevemente el “estado de minoría” cita la conocida expresión “Obedezca, no razone”. La humanidad habrá alcanzado su madurez cuando no se limite a obedecer, sino que se diga “Obedezca y razone tanto como usted quiera”. Se utiliza el término alemán *räsonieren* que evoca a razonar para razonar (p. 566).

Dejando en claro la utilidad y la pertinencia del uso de la razón como herramienta que se debe utilizar con una perspectiva de madurez, y con la comprensión de las repercusiones que ello tiene, se invita a usar la razón para evitar una obediencia ciega y estúpida. La razón debe, en todo momento, estar supeditada a las circunstancias particulares que rodeen una determinada situación, para que en ese mismo sentido, su utilidad se dirija al cumplimiento de unos fines particulares (Foucault, 1994).

Sin embargo, las afirmaciones provenientes de la reingeniería y de las demás modas ya expuestas parecieran ser una invitación a adentrarse en ese “estado de minoría”, cuando abogan por una aplicación acrítica de las modas administrativas. Se hace aquí patente el uso de la obediencia del otro como elemento de manipulación, para lo cual se busca que evite el uso de la razón –en este caso, de quien pretenda aplicar los postulados teóricos de la reingeniería en su organización–. Así, al autoproclamarse como soluciones universales, las modas invitan a la acriticidad, lo cual lleva a una ausencia de razón que degenera en formaciones dogmáticas y heteronómicas.

El uso de la crítica y de la razón hace que el *ethos* del cual se habló al comienzo de esta sección –asumido como una posición crítica que niega cualquier totalitarismo o autoritarismo– pueda tomarse, según Foucault, “como una actitud límite. No se trata de un comportamiento de rechazo. Se debe escapar a la disyuntiva de estar ‘adentro’ o ‘afuera’; se debe estar en las fronteras” (p. 573), pues no se pueden descalificar las modas *per se*, así como no pueden asumirse como válidas de la misma manera.

La crítica –ésa que nos permite alejarnos de los extremos totalitarios y autoritarios–

debe ser la encargada entonces de analizar los límites y reflexionar sobre ellos; por ello se hace necesario un juicio crítico y autónomo que permita evaluar con una perspectiva desde los límites y no parados en los extremos (De la Huerta, 1999).

Por otra parte, junto al “chantaje a la Ilustración”, Foucault (1994) plantea el concepto de “ontología crítica de sí mismo”. Vale la pena desarrollar un poco el proceso que llevó a cabo Foucault en su texto para proponer dicho concepto, y de esta manera poder evaluar cómo éste tiene o no aplicación respecto a la reingeniería.

En el texto, Foucault deja en claro que Kant, en la respuesta a la pregunta planteada, evidencia que su comprensión del presente no estaba estructurada en términos de una totalidad o de una realización futura. Por el contrario, se da a la tarea de diferenciarlo: “¿Qué diferencia introduce el hoy en relación con el ayer?” (p. 564). Esta pregunta está propuesta para comprender la manera como se aborda la cuestión del presente desde la mirada kantiana.

Kant analiza la Ilustración como un proceso de salida, como un paso obligatorio que hay que dar: es a la vez una tarea y una obligación para el ser humano, y es el paso que le permitirá salir del “estado de minoría” en el cual se encuentra inmerso, y del cual sólo él como sujeto es responsable; por esto mismo “no podrá salir de ese estado más que por un cambio operado por él mismo, sobre él mismo” (Foucault, 1994, p. 565).

Para operar ese cambio es necesario que cada sujeto se dé a la tarea de conocer; de ahí que Kant vea la Ilustración como un proceso en el cual los seres humanos participan de manera personal y colectiva a la vez, y se les reconoce ese rol como elementos y agentes dentro del proceso. Este concepto coincide con el principio de *recursividad organizacional* planteado por Morin (2001), en el cual “los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquello que los produce” (p. 106), con lo cual reconoce al ser humano como producto de un proceso, pero a la vez como constructor del mismo.

Ya que se reconoce el papel que desempeña el ser humano en este proceso, cabe aclarar que Foucault dice que para Kant la Ilustración emerge como la “Edad de la Crítica” gracias al uso legítimo de la razón, y que enmarca la actuación de los sujetos en todo ese proceso constructivo. Este período es entonces un tránsito de la humanidad hacia su estado de madurez, y “ubica a la actualidad en relación con un movimiento de conjunto” (p. 569). Kant plantea así una reflexión acerca del “hoy” como un elemento diferenciador en la historia, que emerge como un motivo adicional para una tarea filosófica muy particular. Foucault (1994) identificará en esta postura un punto de partida para el análisis, la actitud de la modernidad, dado que

[a] menudo se caracteriza a la modernidad por la conciencia de la discontinuidad del tiempo: ruptura de la tradición, sentimiento de la novedad, vértigo por aquello que pasa. Eso parece ser lo que dice Baudelaire cuando define la modernidad por “lo transitorio, lo fugitivo, lo contingente”. Pero, para [Kant], ser moderno no es reconocer y aceptar ese movimiento perpetuo; es, al contrario, tomar una cierta actitud con relación a ese movimiento; y esta actitud voluntaria, difícil, consiste en retomar algo eterno que no está más allá del instante presente, sino en el mismo. La modernidad se distingue de la moda en que no hace más que seguir el curso del tiempo; es la actitud que permite aprehender aquello que hay de “heroico” en el momento presente. La modernidad no es un hecho de sensibilidad frente al presente fugitivo; es una voluntad de “heroizar” el presente (p. 570).

Ese “heroizar” se refiere al hecho de que no se debe tratar de darle a un momento un carácter sagrado que no tiene, para intentar mantenerlo en un *statu quo* y así perpetuarlo; es decir, no se debe adoptar una actitud de pasividad, sino que, por el contrario, el sujeto debe apropiarse de su rol en la construcción del presente y ejercerlo de manera activa:

Para la actitud de modernidad, el alto valor que tiene el presente es indisoluble de la obstinación tanto en imaginarlo de modo distinto a lo que es, como en transformarlo, no destruyéndolo sino captándolo en lo que es (p. 572).

Esa afirmación da a entender la importancia del rol del sujeto como ser activo en la apropiación y construc-

ción del presente y en su interrelación activa con éste. No se trata únicamente de analizar el presente, sino de transformarlo a través del conocimiento, lo cual no puede hacerse más que desde la crítica y la razón:

[I]ncluso a partir de la historia, ese nuevo concepto –de generación de conocimiento– no surgiría si continuáramos buscando y estudiando los datos históricos con el único fin de responder a las preguntas planteadas por un estereotipo no histórico (Kuhn, 1985, p. 20).

Sin embargo, para poder adoptar la actitud de modernidad, el ser humano debe apreciar el presente (Foucault, 1994). Éste es producto de unas condiciones históricas dadas, de tal manera que ignorar el pasado, la historia detrás de aquello que está frente a nosotros, es el desprecio mismo del presente. Tachar de ahistórico o darle ese tratamiento a cualquier fenómeno –por simplicidad o por omisión– es una negación de su proceso, es no reconocer su presente como producto de un constructo histórico. Al respecto Foucault afirma:

Hay que intentar hacer el análisis de nosotros mismos en tanto seres históricamente determinados, en parte, por la Ilustración. Esto implica una serie de indagaciones históricas tan precisas como sea posible; y que no deben estar orientadas retrospectivamente sobre el “núcleo esencial de la racionalidad” que se puede encontrar en la Ilustración y que habría que salvar como fuera; deben más bien estar orientadas sobre “los límites actuales de lo necesario”, es decir, sobre aquello que no es indispensable, o no lo es más, para la constitución de nosotros mismos como sujetos autónomos [...] la Ilustración me parece haber sido la fundadora de toda una forma de reflexión filosófica que no sólo concierne a la relación reflexiva con el presente [...] Teniendo en cuenta

estas precauciones, es evidente que hay que darle un contenido más positivo a aquello que pueda ser un *ethos* filosófico consistente en una crítica de lo que decimos, pensamos y hacemos, a través de una ontología crítica de sí mismos (p. 573).

Efectivamente, la “ontología crítica de sí mismos”, se refiere al estudio de los fenómenos sociales (sociedades, organizaciones y, por tanto, los seres humanos que a ellas pertenecen) sin limitarse únicamente al presente, sino expandiendo el análisis de manera retrospectiva hacia el proceso histórico que estos fenómenos sociales han vivido –y sufrido–, para entender su devenir y su presente de una manera compleja. Con esta nueva concepción pareciera que la propuesta de la “ontología crítica de sí mismos” replanteara la forma en la cual “el ser humano y las sociedades han sido interpretados históricamente” (Han, 1998, p. 319).

De este modo, tanto el ser humano como las sociedades –y las organizaciones en ella inmersas– deben ser abordados bajo un contexto de complejidad, no como entes separados y abstraídos, sino como resultado de una serie de condiciones históricas, políticas, sociales y culturales; en fin, de unas condiciones supeditadas al contexto que los determina (Krieger, 2001).

En el caso de la reingeniería, ésta aboga por una espectacularidad en los resultados de la organización a través de cambios radicales. Dichos cambios se sustentan en la tesis de “arrancar de cero” y reinventar la organización. Para ello se debe tener en cuenta que, según Hammer y Champy (1994), en el momento de la reingeniería, “la tradición no cuenta para nada. La Reingeniería es un nuevo comienzo” (p. 52).

El hecho de negar la tradición entra en choque con formas asertivas de intervenir una

organización, pues es claro que “detrás de todo hecho social hay historia, tradición, lenguaje y costumbres” (Maus, citado en Chanlat, 2006, p. 63). Negar la tradición es arrojar por la borda todo aquello que los sujetos inmersos en una organización han ido construyendo a lo largo de su historia, una tradición que pertenece a la organización y que a su vez la posee por completo, la describe, la contiene en su totalidad: “[E]n la vía trazada por Heidegger, las situaciones están marcadas por una historicidad ya que no es la historia la que nos pertenece, sino que somos nosotros quienes pertenecemos a ella” (Racevskis, 1996, p. 34).

Así, es importante tener claros al menos tres aspectos para entender las organizaciones bajo un criterio de historicidad:

- 1) El mundo social se construye a partir de lo ya construido; 2) las formas sociales del pasado son reproducidas, apropiadas, desplazadas y transformadas en las prácticas y las interacciones de la vida cotidiana de los actores; 3) este trabajo cotidiano sobre la herencia del pasado abre un campo de posibilidades en el futuro (Giménez, 2002, p. 2).

La reingeniería plantea en cambio que, en primer lugar, la tradición se debe dejar de lado; además, que emprender un proceso de reingeniería “significa volver a empezar, arrancando de cero” (Champy & Hammer, 1994, p. 2). Con esto, sin duda, se está dando una negación del mundo social ya existente en la organización y que, con o sin errores, ha sido construido colectivamente. Por lo tanto, no es fácil acoger una visión reductora y simplista de asumir que todo lo que necesita un equipo de reingeniería para rediseñar su organización es una hoja en blanco (p. 141), pues la historia se escribe día tras día y no se puede limitar a una simple hoja sin contenido alguno.

Además, las formas sociales preexistentes en la organización también obedecen a un devenir histórico y a una construcción permanente, que lleva tanto tiempo en dicho proceso como años tenga de existencia la organización. Por el contrario, Hammer y Champy (1994) sugieren a quienes quieran llevar a cabo un “esfuerzo” de reingeniería en su organización que sus trabajadores deben no sólo aprender

un oficio nuevo –producto de la reestructuración o reinención del proceso– sino que deben adoptar nuevas actitudes frente al trabajo:

Podemos interpretar la reingeniería de Michael Hammer como un intento de transformación de algunos elementos de la cultura, básicamente la estructura, los procesos y los sistemas. Pero esta reingeniería, como ya hemos dicho, crea problemas mayores que los que intenta resolver, pues éstos son de eficiencia y productividad y los otros son éticos / morales, que son más profundos y difíciles de solucionar (Cleghorn, 2005, p. 68).

Aparentemente el desconocimiento de ramas de las ciencias humanas, como la sociología o la antropología, que le podrían dar a estas propuestas una visión diferente, lleva a no darse cuenta del impacto que puede llegar a tener para las organizaciones el hecho de ignorar su cultura, o incluso solamente de querer transformarlas de manera indiscriminada, pues “las organizaciones poseen una identidad definida como invariante, en el sentido de que su transformación también implica la aparición de una nueva organización” (Etkin & Schvarstein, 2005, p. 156).

El desconocimiento del carácter histórico de las organizaciones y la consecuente negación de su identidad se dan porque algunos de los teóricos de la administración desconocen que “las organizaciones se diferencian tan fuertemente entre sí y según la época histórica y la especie de sociedad en que existen, que carece de sentido abarcarlas todas juntas” (Mayntz, 1977, p. 68). En ese mismo sentido, este autor afirma que el reconocimiento de la organización como sujeto histórico debe llevar a que su estudio no se dé con una visión de ontología apriorística, pues “el objeto del análisis de la organización es también una categoría plenamente histórica y no [...] atemporal abstracta” (p. 69), con lo cual se refuerza la pertinencia de abordar a la organización con una ontología crítica de sí misma, que le permita reconocerse y afirmarse como producto histórico de los agentes que en ella han intervenido y lo siguen haciendo.

Por último, se debe comprender la mirada que se da desde la visión antropocéntrica de las organizaciones, según los postulados de Aktouf (2003) y Chanlat (2006). El

análisis de los objetos se había tendido a hacer desde el concepto tradicional de objetividad. Sin embargo, se asiste últimamente a una mirada más amplia, que “permite la emergencia de aquello que había sido hasta ahora rechazado fuera de la ciencia: el mundo y el sujeto” (Morin, 2001, p. 63). Se empieza a asumir la importancia de estudiar el objeto –en este caso, la organización–, desde la perspectiva del sujeto –ser humano–, con lo cual se aproxima el campo de la objetividad al de la subjetividad, y se evoca lo complejo, lo humano. Según el mismo autor, “nuestro punto de vista cuenta con el mundo y reconoce al sujeto. Más aún, presenta a uno y otro de manera recíproca e inseparable” (p. 64).

Se empieza entonces a comprender de manera conjunta e inseparable al ser humano y a la organización. Es evidente que el primero evoca tradicionalmente a la unidad, y la segunda a lo múltiple, lo que lleva al principio dialógico de los “contrarios naturales” (Morin, 2001) pero que al mismo tiempo son complementarios. Y esta relación de complementariedad conduce de igual manera al principio de la recursividad organizacional, pues si bien el ser humano, en tanto trabajador de la organización, es producto de ésta, ahora es tenido en cuenta como productor de la misma. Es decir, se le atribuye la condición de sujeto activo y participante en la construcción de la organización, como parte de su historia y, por lo tanto, de su presente.

Con la mirada de las modas administrativas, y en particular de la reingeniería, se podría hablar de una dificultad –práctica y teórica– a la hora de abordar el estudio de la organización desde la perspectiva del sujeto (ser humano), pues este último es visto con una perspectiva de objeto. La reingeniería habla del ser humano como una “cosa” que puede ser movida como una ficha (tal es el caso específico de modas ad-

ministrativas como el downsizing o el resizing, o la misma reingeniería), o de “algo” cuyo comportamiento puede ser moldeado de acuerdo con las necesidades:

Hace muy poco todavía que Michael Hammer confesaba públicamente que habían pagado caro por oírlo; que, en efecto, había prestado poca atención a los aspectos humanos debido a su formación como ingeniero; y que sólo después había descubierto que esos aspectos eran cruciales. ¡Todas las personas y las organizaciones que fueron víctimas de su método hoy deben apreciar su franqueza! (Chanlat, 2006, p. 63).

La reingeniería, a la vez que –como lo reconoció uno de sus creadores– “olvidó” el factor humano en su propuesta, deifica al dirigente: “Existe un axioma invariable en la reingeniería: sólo tiene éxito cuando los esfuerzos son dirigidos por los más altos niveles de dirección de la empresa” (Hammer & Stanton, 1995, p. 37). A pesar de que se habla de la necesidad de tener empleados que “diseñen sus propias reglas” y que sean autónomos, parecen tener autonomía únicamente para hacer aquello que les indiquen sus dirigentes, pues son ellos quienes están en capacidad de llevar la organización hacia el éxito. Se sigue con la visión del directivo que dictamina las directrices, y el empleado que se limita a ejecutar, lo que recuerda el “estado de minoría” del que hablaba Foucault (1994) y en el cual se encontraban los seres humanos. “Obedezca, no razone” parece ser el lema y en este escenario asistimos a lo que Aktouf (2003) denomina la “cosificación” del ser humano en las organizaciones:

Sabemos que una de las grandes “inquietudes” expresadas por Hegel (1966) era la de la alienación mediante (para retomar su propia fórmula) “la pérdida del hombre en el mundo de los objetos”. Esta cosificación es evidentemente el colmo de la perdición, ya que el último atributo de la trascendencia en el hombre, su “libre albedrío” de “individuo” estaría así negado en beneficio de una “extrañeza hacia sí mismo”, por su propia degradación a un estatus de “casi-objeto”, de objeto abandonado a un determinismo exterior a sí, destinado a estar sometido a la ley que rige el orden de los objetos (p. 69).

Cuando al ser humano se le cosifica, se le está negando su esencia humana, se le contempla como un engranaje más de esa “gran máquina”⁶ llamada organización. Las organizaciones y el ser humano son dinámicos en esencia, son la representación del movimiento.

Las modas administrativas parecieran asumir que las estructuras organizacionales fuesen rompecabezas que permanecen estáticos, cuyas fichas pueden moverse de un lugar a otro al antojo de quien dirige la organización, sin tener en cuenta que las “fichas” suelen ser seres humanos que, por su esencia compleja, tienden a verse afectados no sólo en lo laboral, sino en un sinnúmero de entornos que influyen y son influidos por éste.

“[E]n cuanto el sujeto entra a una organización, le espera allí un rol determinado por ella. Pero entra con una historia personal, familiar y organizacional que condiciona la modalidad de asunción de dicho rol” (Schvarstein, 2006, p. 72). Esa historia es aplicable no sólo al ser humano sino a la organización, y las modas administrativas niegan el carácter histórico de ambos, y asumen que pueden partir de cero en los dos casos, lo cual no puede ser más que inapropiado y reduccionista.

Las visiones que asumen al ser humano como parte de un “engranaje” y lo cosifican le niegan su carácter individual y único. Claro que era de esperarse que si los teóricos

6 Así categorizan a la organización los autores de la reingeniería, quizá dejando ver la marcada influencia de su formación ingenieril.

de las modas administrativas les niegan esa posibilidad a las organizaciones, difícilmente podrían pensar algo diferente en relación con los sujetos. De ahí que se mire al hombre como parte de una “producción en serie” de ejecutores de tareas o, en el caso de la Reingeniería de Procesos, como alguien que simplemente debe cumplir con las funciones muy específicas que la dirección le ha conferido. Pero ¿dónde queda aquello que afecta al ser humano y que está determinado por su historia y sus sentimientos? Chanlat (2006) ofrece una respuesta al respecto:

En administración, la dimensión de la afectividad es casi siempre eliminada en provecho de un discurso racional. Esta separación entre la razón y las pasiones –heredera del pensamiento cartesiano– es puesta en duda tanto por nuestra experiencia cotidiana como por numerosos trabajos contemporáneos, especialmente en neurobiología y ciencias sociales (p. 72).

Surge entonces la evidente necesidad de reconocer al ser humano en cuanto sujeto y de quitarle la etiqueta de “cosa”, pues “las personas no se convierten en verdaderos actores si no son también sujetos, es decir, personas que pue-

den expresar lo que son, personas comprometidas con lo que hacen. Así, el hacer auténtico está siempre acompañado del poder decir yo” (p. 71).

El problema es que los directivos tienen en su mente el aumento de la productividad y la eficiencia, pero lo hacen a la luz de desarrollos teóricos como la reingeniería, que tienen una visión parcializada y acomodada del ser humano, que induce a errores y que logra probablemente efectos contrarios a los deseados.

Es necesario tener siempre presente que la relación entre sujeto y organización es recursiva (generadora de causa y efecto al mismo tiempo); por lo tanto, no se debe limitar a analizar el aporte que el ser humano da a la organización –que generalmente se mide en términos de ingresos y egresos–, sino que en la misma medida se debe ver cuál es el aporte que la organización le hace al ser humano, como parte de la construcción de sujetos que a su vez construyen la organización.

Conclusiones

Las modas administrativas surgieron como respuesta a la necesidad expresada por la economía neoliberal posterior a la edad de oro del capitalismo, que requería de una profunda flexibilización de instituciones como los sistemas de seguridad social, las condiciones laborales y las estructuras organizacionales –públicas y privadas–, con el fin de que las empresas pudieran crecer comercialmente, con un modelo transnacional.

Los cambios requeridos, llamados “flexibilización”, no daban mayor espera para la visión neoliberal y debían ser implementados cuanto antes, pues las reformas planteadas desde esos postulados así lo exigían. De esta manera se patrocinó la promulgación de propuestas como la reingeniería, concebidas bajo una lógica positivista y reduccionista, que resultaron por lo tanto desarticuladoras y regidas por principios de disyunción, reducción y abstracción propios del paradigma de la simplificación (Morin, 2001).

Esta aproximación a las organizaciones propuesta por las modas administrativas evidencia no sólo no comprender el fenómeno organizacional, sino que demuestra ser inapropiada en la intención de generar un conocimiento estructurado y sólidamente basado, por las razones ya expuestas, particularmente por el totalitarismo (chantaje a la Ilustración), por la acriticidad, ahistoricidad y descontextualización (ontología crítica de sí mismo), por su desconocimiento tanto de la realidad humana en la organización como de la importancia que el ser humano tiene en la construcción de la misma (interrelación objeto–sujeto).

Todas las observaciones que se han hecho desde una perspectiva crítica sociológica dejan ver que la reingeniería, tal como fue concebida y puesta en práctica, forma parte de un pensamiento mutilante. De acuerdo con Morin (2001), todo pensamiento de este tipo “conduce, necesariamente, a acciones mutilantes” (p. 34), lo cual ratifica que la reingeniería padece del fenómeno denominado por Morin *patología del saber*, que “está en el idealismo, en donde la idea oculta a la realidad que tiene por misión traducir, y se toma como única realidad” (p. 34).

En esta medida queda en evidencia la existencia de un vacío sociológico en la fundamentación teórica de estas propuestas, pues no se sirven de elementos provenientes de otras ciencias –precisamente la sociología–, pues es probable que de haber tenido en cuenta algunos desarrollos teóricos sobre aproximación al conocimiento, al ser humano y las organizaciones, y en general, al estudio de las relaciones al interior de la organización en términos de interacción social (Voyé, 1998), la visión que se habría tenido de estos factores habría a su vez alimentado los desarrollos propuestos desde una perspectiva de complejidad y de relación con otras disciplinas.

La relación entonces no se puede seguir dando con propósitos de sumisión, como

se observa en los desarrollos de la economía neoliberal y las modas administrativas, sino con criterios de científicidad y de complementariedad, y con una perspectiva no de yuxtadisciplinariedad sino de multidisciplinariedad en el marco de una integración y una apertura disciplinares (Aktouf, 2008).

Tal como se expuso en este documento, el carácter ideológico que se atribuye a las modas administrativas y a la reingeniería entra en un proceso recursivo y muestra la existencia de un vacío, ya que según Foucault (1970) “las contradicciones, las lagunas, los defectos teóricos bien pueden señalar el funcionamiento ideológico de una ciencia (o de un discurso con pretensión científica)” (p. 243).

Todo lo anterior lleva a abogar por una “enseñanza de la administración menos peligrosamente ideológica; más auténticamente científica y humanista; menos dogmática y más cálida” (Aktouf, 2008, p. 17). Debería ser una necesidad romper con la visión del administrador lleno de certezas y de respuestas, y direccionar los esfuerzos hacia la generación de conocimiento en ciencias de la gestión, teniendo en cuenta que en cada sociedad existen diferentes condiciones económicas, políticas, sociales, culturales, etc., que son únicas e irrepetibles, y que además las organizaciones que forman el sistema social en su conjunto res-

ponden a esas condiciones particulares, por lo que no se puede generalizar y hacer transversal la forma en la cual se conocen, se piensan y se intervienen las organizaciones. De igual manera, la perspectiva crítica no puede ser, bajo ninguna circunstancia, el punto final; más bien debe constituirse en el punto de inicio.

En política existe un proverbio: “No se puede derrotar algo con nada”. No se puede combatir una disposición o un candidato limitándose a subrayar sus defectos o su inconveniencia. Este principio también se aplica a las teorías científicas: si una de ellas está bien instalada, sobrevivirá a todos los embates de las observaciones empíricas que la refutan, hasta que se establezca una teoría alternativa compatible con las observaciones que la reemplace (Simon, citado en Le Moigne, 1997, p. 180).

De ahí se desprende la necesidad de avanzar en un proyecto de investigación a largo plazo, como el que ya se viene gestando hace algún tiempo en algunas facultades internacionales (HEC de Montréal) y algunas nacionales (Ea-fit, Univalle, Nacional, por ejemplo), encaminado a generar modelos de gestión autóctonos que den cuenta de las problemáticas y necesidades propias del entorno colombiano, modelos que vinculen conceptos y propuestas de otras disciplinas, conducentes a subsanar vacíos como el evidenciado en este trabajo, y que se opongan a la formación y práctica de la gestión bajo la modalidad de modas, claro está, sin desconocer la importancia de los desarrollos que en otros contextos –académicos, empresariales, etc.– se generan y que deben servir sin lugar a duda como marco de referencia.

Bibliografía

- Aguirre, J. (2008). Más allá de la pasarela. Consultado el 15 de junio de 2009 en: <http://cultura-arte-moda.blogspot.com/2008/06/ms-all-de-la-pasarela.html>
- Aktouf, O. (2003). La administración de la excelencia: de la deificación del dirigente a la cosificación del empleado. En *El lado inhumano de las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.
- Aktouf, O. (2008). *Administración y pedagogía*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Alarcón, J. (1999). *Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica de la Reingeniería*. Madrid: FC Editorial.
- Barrett, R. (1998). *Liberating the corporate soul: building a visionary organization*. United States of America: Butterworth-Heinemann.
- Batista, C. & Martins, M. (2006). A informalidade e a apropriação do direito. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 18, 97-120.
- Biasca, R. (1998). *Resizing: reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr competitividad*. 5.^a ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Biasca, R. (2005). *Gestión de cambio: el modelo Biasca. Organizational Improvement and Change*: Outskirts Press.
- Blanch, J. (2006). *Trabajar en la sociedad informacional*. Barcelona: Editorial UOC.
- Covey, S. (1996). *El liderazgo centrado en principios*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Cleghorn, L. (2005). *Gestión ética para una organización competitiva*. Bogotá: Editorial San Pablo.
- Champy, J. & Hammer, M. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Ed. Norma.
- Chanlat, J. (2006). *Ciencias sociales y administración*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- De la Huerta, M. (1999). *Reflexiones americanas: ensayos de intrahistoria*. Santiago de Chile: Lom Ediciones.
- De Meusse, K. & Lee, M. (2003). *Resizing the Organization: Managing Layoffs, Divestitures, and Closings*. San Francisco: John Wiley and Sons.

- Etkin, J. & Schvarstein, L. (2005). *Identidad de las organizaciones: invarianza y cambio*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Fayos, I. (2009). Moda y medios de comunicación. Consultado el 16 de junio de 2009 en: <http://comunicalamoda.blogspot.com/2009/04/moda-y-medios-de-comunicacion.html>
- Figueras, J. (1997). *La moda, sus secretos y su poder*. Madrid: Editor Albacore.
- Foucault, M. (1970). *L'archéologie du savoir*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (1994). ¿Qu'est-ce que les lumières? *Dits et écrits* (Vol. IV). Paris: Gallimard.
- Giménez, G. (2002). Introducción a la sociología de Pierre Bourdieu. *Colección Pedagógica Universitaria*, Universidad Veracruzana, 37-38, 1-11.
- Hammel, G. & Prahalad, C. (1994). *Competing for the future*. United States of America: Harvard Business Press.
- Hammer, M. & Stanton, S. (1995). *La revolución de la reingeniería*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Han, B. (1998). *L'ontologie manquée de Michel Foucault*. Paris: De Boeck Université.
- Hobsbawm, E. (2003). *Historia del siglo XX, 1914–1990*. Bogotá: Editorial Crítica.
- Jackson, B. (2001). *Management Gurus and Management Fashions*. London: Routledge.
- Jackson, M. (1994). Más allá de las modas administrativas: el pensamiento sistémico para los administradores. *Revista Innovar*, Universidad Nacional de Colombia, 4, 6-21.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Kuhn, T. (1985). *La estructura de las revoluciones científicas*. 5.^a reimpresión. México: Fondo de Cultura Económica.
- Le Moigne, J. (1997). La incoherencia epistemológica de las ciencias de la gestión. *Cuadernos de Economía*, Universidad Nacional de Colombia, Vol XVII, 26, 163-185.
- Locke, E. (1999). *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully*. United States of America: Lexington Books.
- López, F. (1998). Educación en administración y modas administrativas en Colombia. *Revista Universidad Eafit*, 109, 59-87.
- Marín, D. (2005). La enseñanza de las teorías de la administración: limitantes epistémicos y posibilidades pedagógicas. *Revista Innovar*, Universidad Nacional de Colombia, 26, 43-58.
- Mayntz, R. (1977). *Sociología de la organización*. 2.^a ed. Madrid: Alianza Editorial.
- Morin, E. (2001). *Introducción al pensamiento complejo*. 4.^a reimpr. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Muñoz, R. (2002). Administración y hermenéutica: aportes para una administración comprensiva. *Cuadernos de Administración*, Universidad del Valle, 27, 135-146.

Racevskis, K. (1996). Michel Foucault, l'hermeneutique et la critique des lumières. *Journal of French Philosophy*, Vol. III, 1, 33-39.

Schvarstein, L. (2006). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Stiglitz, J. (2003). *Los felices 90. La semilla de la destrucción*. Bogotá: Editorial Taurus.

Voyé, L. (1998). *Sociologie: construction du monde, construction d'une discipline*. Paris: De Boeck Université.

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS



**UNIVERSIDAD
CENTRAL**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
ECONÓMICAS Y CONTABLES

Departamento de Administración de Empresas

Carrera 5ª N° 21-38
PBX: 323 9868, ext.: 3751
Bogotá, D. C., Colombia

www.ucentral.edu.co