

EDICIÓN ESPECIAL ESTUDIOS ORGANIZACIONALES 2

ISSN 0121-5051

E-ISSN 2248-6968



INNOVAR



Enero-marzo del 2021, vol. 31 núm.79, Valor \$25.000.

REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
SOCIAL AND MANAGEMENT SCIENCES JOURNAL

Escuela de Administración y Contaduría Pública
Facultad de Ciencias Económicas
Sede Bogotá



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

INNOVAR

Universidad Nacional de Colombia

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Dolly Montoya
Rectora general/Chancellor

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Jorge Armando Rodríguez
Decano/Dean

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Y CONTADURÍA PÚBLICA
Rafael Orlando Suárez
Director/Head of the School

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

José Stalin Rojas Amaya
Coordinador académico/Academic Coordinator

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

Miguel Víctor Chirinos Grados
Coordinador académico/Academic Coordinator

INNOVAR

Dr. Víctor Mauricio Castañeda Rodríguez
Director y editor general/Editor in Chief

PROCESO EDITORIAL

/EDITING PROCESS

Editor asociado/Associate Editor

Daniel Santiago Malaver-Rivera (revinnova_bog@unal.edu.co)

Coordinadora editorial/Editorial Coordinator

Laura Camila Acosta-Uzeta (revinnova_bog@unal.edu.co)

Asistente editorial/ Editorial Assistant

Laura Camila Acosta-Uzeta (revinnova_bog@unal.edu.co)

Corrección de estilo/Copyediting and Proofreading

Edwin Algarra Suárez (edalgarra@unal.edu.co)

Roanita Dalpiaz (roanidad@gmail.com)

Leonardo A. Paipilla Pardo (lapaipillap@unal.edu.co)

Traducciones/Translations

Leonardo A. Paipilla Pardo (lapaipillap@unal.edu.co)

Mateo Cardona (mcardona@acti.org)

Roanita Dalpiaz (roanidad@gmail.com)

Diagramación y diseño/Typesetting and Design

Proceditor Ltda. (proceditor@yahoo.es)

Ilustraciones/Illustrations

Iván Benavides Carmona (ivanquio@hotmail.com)

Impresión y acabados/Printing and Final Art

Proceditor Ltda. (proceditor@yahoo.es)



Innovar Vol. 31 núm. 79 incluye en su portada la obra de Fanny Sanin (1962): *Oil No. 1B, 1962*, pintura (óleo/tela) 96 cm x 130 cm

SUSCRIPCIONES Y CANJE INTERNACIONAL:

Por favor comuníquese con la Coordinación de INNOVAR al correo electrónico: revinnova_bog@unal.edu.co
Página web: www.revistas.unal.edu.co/innovar
Teléfono (57) (1) 3165000 ext. 12367, 12369.

REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES · Vol. 31 · Núm. 79 · Enero-marzo del 2021 · ISSN 0121-5051 · E-ISSN 2248-6968

3 Editorial

La condición humana y los estudios organizacionales: ¿un camino por transitar?

WILLIAM ROJAS ROJAS & DIEGO RENÉ GONZALES-MIRANDA

Estudios Organizacionales

17 Subjetividad hipermoderna y capitalismo actual: mirada crítica

FERNANDO CRUZ KRONFLY

27 Gestión y subjetividad en el trabajo en el mundo euroamericano: tres posturas principales

JEAN-FRANÇOIS CHANLAT

43 Del empresario fundador al directivo asalariado: el surgimiento del administrador en Occidente

JUAN CARLOS JURADO JURADO & RODRIGO DE J. GARCÍA ESTRADA

57 La *managerialización* de las relaciones estatales en Argentina (2015-2019): ¿Cambiamos logró cambiarnos?

MARÍA LAURA FARÍAS

71 El trabajo en tiempos de *lean management*: una revisión crítica sobre sus efectos adversos en las experiencias de trabajo

MAGDALENA GARCÉS & ANTONIO STECHER

89 Pensar el territorio desde los estudios organizacionales: conversaciones para el análisis organizacional en la dimensión espacial

JOSÉ CARLOS LÓPEZ FIGUEROA

103 Metamorfosis organizacionales del cambio tecnológico: integración de sistemas informáticos en una organización de salud colombiana

JULIANA TABARES QUIROZ, SANTIAGO CORREA VÉLEZ
& JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

117 La quinta dimensión del poder: análisis de la gubernamentalidad en los estudios organizacionales. Estudio de caso del Municipio de Medellín, Colombia

CARMEN ALEJANDRA OCAMPO-SALAZAR & JUAN DAVID CARDONA

133 Hacia una teoría lúdica de la organización

ALEJANDRO JOSÉ SALDAÑA ROSAS & AURORA IRAZEMA AGUILAR CONTRERAS

145 Mecanismos de colaboración interinstitucional: prácticas típicas

PATRICIA HERRERA-KIT, ALEJANDRO BALANZÓ GUZMÁN,
JULIANA PARRA MORENO & MARCELA RIVERA CHÁVEZ

161 Organizational Couplings: A Literature Review

LEONEL ARANGO-VASQUEZ & MARIANO GENTILIN

Reseñas

179 *Tratado de estudios organizacionales. Vol. 2: Exploración de las temáticas*
ÓSCAR GALLO

182 *Nuevo Pensamiento Administrativo. Colección Nuevo Pensamiento Administrativo*
MARÍA VICTORIA RODRÍGUEZ-CHACÓN

DIRECCIÓN INNOVAR

Director y editor general/Editor in Chief: Dr. Víctor Mauricio Castañeda Rodríguez

COMITÉ EDITORIAL/EDITORIAL COMMITTEE

Dr. Víctor Mauricio Castañeda Rodríguez. Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.

Dr. Carlos Alberto Rodríguez Romero. Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.

Dra. Sandra Patricia Rojas Berrio. Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.

Dra. Jenny Marcela Sánchez Torres. Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.

Dr. Roberto Gutiérrez Poveda, Universidad de los Andes, Bogotá.

Dr. William Rojas Rojas, Universidad del Valle, Cali.

Dr. Carlos Hernán González, Universidad del Valle, Cali.

Dr. Inés García Fronti, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Dr. Diego Armando Marín Idárraga, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá.

Dr. Diego René Gonzales Miranda, Universidad EAFIT, Medellín.

COMITÉ CIENTÍFICO/SCIENTIFIC COMMITTEE

Dr. J. David Cabedo Semper, Universitat Jaume I de Castellón, España

Dra. Amparo Cervera Tauler, Universidad de Valencia, España

Dr. Sebastián Donoso, Universidad de Talca, Chile

Dra. Irene Gil Saura, Universidad de Valencia, España

Dr. Javier Sánchez, Universitat Jaume I de Castellón, España

Dr. Eduardo Torres Moraga, Universidad de Chile, Chile

Dr. Gregorio Martín de Castro, Universidad Complutense de Madrid, España

Dr. Joaquín Alegre Vidal, Universidad de Valencia, España

Dra. Teresa García Merino, Universidad de Valladolid, España

Dra. Ma. Valle Santos Álvarez, Universidad de Valladolid, España

Dra. Mónica Gómez Suárez, Universidad Autónoma de Madrid, España

Dr. José Humberto Ablanedo Rosas, University of Texas at El Paso, USA

Dr. Lorenzo Revuelto Taboada, Universidad de Valencia, España

Dr. José Solana Ibáñez, Universidad de Murcia, España

Dr. José Enrique Devesa Carpio, Universidad de Valencia, España

Dr. Javier de León Ledesma, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

EDITORES CIENTÍFICOS /SCIENTIFIC EDITORS

ESTRATEGIA Y ORGANIZACIONES

Ali Smida, Universidad Paris 13, Francia

José Ernesto Amorós, Universidad del Desarrollo, Chile

José Gabriel Aguilar Barceló, Universidad Autónoma de Baja California, México

Luis M. Silva Domingo, Universidad ORT, Uruguay

Víctor Raúl López, Universidad de Castilla La Mancha, España

Ricardo Gouveia Rodrigues, University of Beira Interior, Portugal

Pablo Rodrigo Ramírez, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile

Luis Arturo Rivas Tovar, Instituto Politécnico Nacional, México

Gregorio Calderón, Universidad Nacional de Colombia (Sede Manizales), Colombia

Francisco López Gallego, Universidad EAFIT, Colombia

CONTABILIDAD Y FINANZAS

Crawford Spence, King's College London, Reino Unido

Javier de León Ledesma, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

José Juan Déniz Mayor, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

María Concepción Verona, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

Miguel Ángel Martínez Sedano, Universidad del País Vasco, España

Ramón Alfonso Ramos, Universidad Autónoma de Chile, Chile

Mary A. Vera, Universidad Nacional de Colombia, Colombia

Marysela Coromoto Morillo Moreno, Universidad de Los Andes, Venezuela

ECONOMÍA Y ORGANIZACIONES

Arturo Vásquez Párraga, University of Texas- Pan American, Estados Unidos de América

Francisco José Delgado Rivero, Universidad de Oviedo, España

GESTIÓN DE OPERACIONES

Gabriel Aramouni, Fundação Dom Cabral, Brasil

Manuel Francisco Suárez Barraza, Universidad de Las Américas, Puebla, México

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Lorenzo Revuelto Taboada, Universidad de Valencia, España

MARKETING

Amparo Cervera Tauler, Universidad de Valencia, España

Ana Isabel Jiménez Zarco, Universidad Oberta de Catalunya, España

Hernán Talledo Flores, Universidad San Ignacio de Loyola

Joaquín Sánchez Herrera, Universidad Complutense de Madrid, España

María del Pilar Martínez Ruiz, Universidad de Castilla La Mancha, España

Sergio Olavarrieta, Universidad de Chile, Chile

Sergio Moreno Gil, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

Héctor Augusto Rodríguez Orejuela, Universidad del Valle, Colombia

Don Sexton, Columbia Business School, Estados Unidos de América

COLABORADORES EN ESTE NÚMERO/CONTRIBUTING AUTHORS FOR THIS ISSUE:

Fernando Cruz Kronfly • Jean-François Chanlat • Juan Carlos Jurado Jurado • Rodrigo de J. García Estrada • María Laura Farías • Magdalena Garcés • Antonio Stecher • José Carlos López Figueroa • Juliana Tabares Quiroz • Santiago Correa Vélez • Juan Manuel Herrera Caballero • Carmen Alejandra Ocampo-Salazar • Juan David Cardona • Alejandro José Saldaña Rosas • Aurora Irazema Aguilar Contreras • Patricia Herrera-Kit • Alejandro Balanzó Guzmán • Juliana Parra Moreno • Marcela Rivera Chávez • Leonel Arango-Vasquez • Mariano Gentilin • Óscar Gallo • María Victoria Rodríguez-Chacón

Resumida, indexada o referenciada / Summarized, indexed or referenced: Sociological Abstracts (CSA) - USA • Public Affairs Information Service (PAIS) - USA • Thomson Gale. Informe Académico (Texto completo/Full text) - México • Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades (CLASE) - México • Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (Latindex) - México • Redalyc - México • SciELO Colombia - Colombia • Directorio Ulrich's - USA • Índice Nacional de Publicaciones Seriadas Científicas y Tecnológicas Colombianas (Publindex - B) - Colombia • Scopus (Elsevier B.V.) - USA • Web of Science - SciELO Citation Index • JSTOR • EBSCO.

El contenido de los artículos y reseñas publicadas es responsabilidad de los autores y no refleja el punto de vista u opinión de la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas o de la Universidad Nacional de Colombia. /The contents of all published articles and reviews are the authors' responsibility and do not reflect whatsoever the point of view or opinion of the School of Management and Public Accounting of the Faculty of Economic Sciences or of the National University of Colombia.

El material de esta revista puede ser reproducido o citado con carácter académico, citando la fuente. /All published contents can be quote or reproduce for academic purposes, acknowledging the source.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.



Edición especial sobre los estudios organizacionales

La condición humana y los estudios organizacionales: ¿un camino por transitar?

En el editorial de la primera edición especial sobre los estudios organizacionales (EO) —el número 78, volumen 30—, abordamos la crítica resaltando su dimensión laboriosa e íntegra para analizar los fenómenos organizacionales (Gonzales-Miranda & Rojas Rojas, 2020). Para esta segunda edición, queremos proponer una reflexión sobre otro aspecto relevante para los EO y para todas las otras perspectivas que enriquecen el pensamiento y la investigación en administración: *las ideas sobre las que estudiamos y proyectamos la condición humana*. Tal vez las ideas desde las cuales vemos y pensamos la organización requieran considerar los límites con los que muchas veces conceptualizamos la erosión de la humanidad y la “filosofía” que alimenta muchas de las tesis que soportan la literatura de la organización y la administración contemporánea.

¿Aceptamos que vivimos en un mundo donde la socialización y la individualidad giran alrededor de la organización y sus procesos de administración centrados *per se* en lograr, como fin último de su acción, una oferta infinita de bienes y servicios para el hiperconsumo y el hedonismo? ¿Aceptamos que vivimos en un mundo centrado en el mercado global que exige, por parte de la organización y sus procesos de administración, una transformación radical del humanismo y de las instituciones que cuidaban de la dignidad humana y de la sociedad? Las respuestas a estas preguntas nos pueden hacer gritar o nos pueden conducir al silencio fulgente que resultaría de reconocer el tipo de neohumanismo que presenciamos en lo que se ha conocido como *la empresa bárbara* (Durieux & Jourdain, 1999). Los millones de personas desempleadas, los millones de trabajadoras(es) que han visto flexibilizar sus jornadas de trabajo y los cientos de modificaciones a los códigos del trabajo en el mundo nos avisan de una transformación radical de la ética y la moral de quienes proyectan y soportan el trabajo organizacional contemporáneo. ¿Cómo entender la condición subjetiva que emerge de quienes jalonan la guerra empresarial contemporánea? ¿Cómo entender la condición subjetiva de los administradores que muchas veces sacrifican y entumescen su racionalidad y sus emociones para “triunfar” en un juego de mercado centrado en satisfacer intereses de rentabilidad? Es necesario pensar cómo y desde dónde emerge la nueva subjetividad que materializa y triunfa en el mundo competitivo de nuestros tiempos.

El surgimiento de los EO, desde un punto de vista epistemológico, obedece a la identificación de un *objeto de estudio*, unas metodologías y unos marcos teóricos que intentan responder, desde otro ángulo, el problema de la administración y la organización que algunos académicos denominan como tóxica (Collignon & Vers, 2013), que terminan por una reificación del ser humano gracias a los procesos de organización (Lane, Koka, & Pathak, 2006), desligándolo así de su realidad social (Czarniawska, 2006). Aceptamos que hay una convención, más no un acuerdo libre de polémicas, sobre la importancia del Movimiento de la Contingencia para reconocer a la organización como objeto de interés y análisis de las nuevas condiciones del trabajo moderno. Este Movimiento propulsó la emergencia de categorías analíticas distintas a las desarrolladas por la teoría de la organización de corte estadounidense (Gonzales-Miranda & Rojas Rojas, 2020). Esto ocurrió de manera contradictoria —y por qué no anecdótica— a sus intenciones primigenias de generalización a partir de resultados empíricos (entre otros objetivos). Los EO cuestionan la propuesta universalista del taylorismo, y sostienen que *todo depende* en las organizaciones. Así, puede decirse que los EO no aceptan el totalitarismo y las propuestas de intervención organizacional hegemónicas que pretenden encontrar y justificar los procesos “exitosos” libres de todo error, a manera de un decálogo de ruta perfecta y libre de toda disfunción humana. Los EO repotencian la duda en análisis situados que problematizan la eficiencia y el éxito de una serie de factores externos e internos de las organizaciones. En ese sentido, ya no habrá una mejor manera de gestionar las organizaciones, sino tantas mejores formas como organizaciones existan (Gonzales-Miranda, 2014).

De una u otra manera los EO recogen algunos de los principales análisis del entorno, del contexto y del ambiente para estudiar, entender y comprender en una mejor medida las ilusiones y las *caras ocultas* de la administración y de las formas de organización (Chanlat, 2003). Se trata entonces de poner los ojos en la organización convirtiéndola en objeto de estudio en sí misma. Así, y diferenciándose de la teoría organizacional, los EO se proponen traspasar el objeto de los procesos de producción y su mejoramiento instrumental, para estudiar al individuo dentro de la organización como un ser racional y social que se construye re-

potenciando el mundo de las sociedades. Insistimos en la tesis (consenso) de que el Movimiento de la Contingencia, desde sus indagaciones interdisciplinarias (la economía, la sociología, la psicología, las ciencias políticas, por la administración y la antropología y el psicoanálisis) en la gran empresa y los datos cuantitativos, prescribió grandes entendimientos y predicciones de los resultados empresariales; por ello, nos sumamos a quien han sostenido que el impulsó el estudio de todo tipo de organizaciones modernas y propició la emergencia de los EO.

Huelga decir que, antes de la emergencia de los EO, apareció en el contexto administrativo y organizacional un campo específico de corte funcional y operativo denominado "comportamiento organizacional" (Cooper & Robertson, 1987). Anglosajón por historia y pragmático por derecho, este campo buscaba utilizar parte de los aportes de las disciplinas de las ciencias sociales y humanas para prescribir una serie de *recetas* centradas en poder maximizar la "humanidad" de los sujetos que laboran, padecen y sobreviven en las organizaciones. Hoy, so pena a críticas muy bien fundamentadas, este entusiasmo permanece vigente y ha ido variando a dimensiones más íntimas del individuo para buscar controlar *desde adentro* aquellas "fuerzas" que entorpecen la maquinaria eficiente de la productividad (Mitchell & Larson, 1987).

Frente a este ocultamiento o negación reductiva, consciente y predeterminada de la persona trabajadora, los EO se han enfocado desde sus inicios —y lo siguen haciendo— en estudiar la condición que vive el ser humano en las relaciones de subordinación, no solo denunciando los usos y abusos de tales prácticas de control y sometimiento, sino propiciando espacios de reivindicación, pero, sobre todo, valorando las dimensiones humanas dejadas de lado por la administración. La tecnocracia de la psicología y su preocupación por la motivación, y por cualquier forma de intervención sobre la conducta humana para volverla productiva a los intereses del lucro en términos de un mayor desempeño, fueron cuestionadas poniendo en tela de juicio su concepción adaptativa e instrumental (Chanlat, 1994). Es evidente que tales pretensiones causaron una preocupación por la formación de los futuros administradores, lo que derivó en la aparición de ciertos grupos o corrientes de pensamiento que en Colombia pusieron su atención en estudiar las dimensiones humanas para impulsar la comprensión y la enseñanza de la organización y la administración.

Concretamente, a finales de la década de los años 80 surge la "escuela" *humanista radical* en HEC Montreal, liderada por el Grupo Humanismo y Gestión. Su radiación llegó a Colombia con mucha fuerza a la Universidad del Valle y a la Universidad EAFIT y, desde allí, se conoció y se labró una vasta producción académica que resaltaba la necesi-

dad de poner al hombre en el centro del pensar y formar en administración. Quisiéramos resaltar, entre otros cursos que fueron fruto de la alianza entre las universidades mencionadas y el Grupo Humanismo y Gestión, el *Seminario de Ciencias Humanas* que ha tenido un impacto importante en la formación de profesores e investigadores que querían y se atrevían a pensar cuidadosamente las dimensiones humanas con que se proyectaban los currículos de la administración y la investigación organizacional. Dicho curso intentaba responder, a partir de los principios básicos de las ciencias humanas, a algunas preguntas: qué es el ser humano o cuáles son los límites de lo humano, para desde allí realizar un balance de lo que el ser humano es como especie (perspectiva filogenética) y como individuo (perspectiva ontogenética) (Lastra & De la Rosa, 2006).

Así, se rescataban y valoraban las dimensiones psíquicas, lingüísticas y culturales del individuo. También se apuntaba desde el seminario a asentar las bases de una formación en administración y gestión que reconociera de manera real y lúcida al ser humano y que, gracias a ello, emergiera una "gestión humana" que respetara, valorara, defendiera y desplegara la humanidad en plenitud y acorde con su origen, vocación y misión. Otra iniciativa que resaltar es el texto de Jean François Chanlat, titulado *Ciencias Sociales y Administración. En defensa de una Antropología General*, que en la misma línea del curso mencionado busca defender una antropología general, que contribuya a la comprensión de la administración, su importancia y el lugar que ocupa en la formación de los administradores (Chanlat, 2002).

Son muchos los temas que han problematizado el entorno del ser humano y la organización. Uno de ellos, quizás el más recurrente, sea el de la *racionalidad*. Este concepto tiene un papel preponderante tanto en el desarrollo de las formas organizacionales como en la administración en general. De ser concebida y construida socialmente de diversas formas a lo largo de la historia, la racionalidad fue cuestionada rigurosamente desde la crítica de la *razón instrumental* desarrollada por Horkheimer (2002) y otros pensadores de la escuela de Fráncfort. Tal perspectiva ha sido muy importante y relevante para las diversas líneas de pensamiento que podrían incluirse en el campo de los EO. De hecho, y por poner un ejemplo, la organización burocrática bien puede ser interpretada como una perspectiva que, basada en la racionalidad instrumental, "pretende generar un sistema autorreferente, autárquico, [...] construir un mundo diferenciado de lo social amplio, en donde impere el reino de lo racional" (Montaño-Hirose, 2001, p. 196). Esta racionalización estaba presente en el taylorismo que asumía la despersonalización como condición para alcanzar la prosperidad, gracias a la obediencia fiel a un con-

junto de órdenes derivadas del razonamiento científico, lo que termina por encontrar una sola y única forma de hacer las cosas, y que condiciona, a su vez, al ser humano como un medio instrumentalizado para los fines lucrativos del capital. Por eso, la idea de modernización ha calado profundamente en el discurso administrativo. Definida por la eficacia de la racionalidad instrumental, el dominio del mundo por la ciencia y la técnica, la administración ha hecho eco de dichos principios para racionalizar la realidad en la cual interviene, exaltando la cosificación por medio del individualismo y la prosperidad material a la misma persona (Gonzales-Miranda, 2019).

En ese sentido, el trabajo de Farias (2021), titulado "La *managerialización* de las relaciones estatales en Argentina (2015-2019): ¿Cambiamos logró cambiarnos?", muestra cómo en Argentina las prácticas del *management*, representadas en un grupo de altos funcionarios del gobierno de Macri, buscan fomentar transformaciones en la naturaleza estatal entendida como ineficiente y burocrática, hacia otra más afín con el criterio racional instrumental de agilidad, modernidad y eficacia. Por su parte, Jurado y García (2021) exponen cómo los requerimientos en el devenir histórico del sistema capitalista y la concepción racional/funcionalista de la organización, han mutado la idea de la función administrativa del propietario-fundador hacia un conjunto de directivos asalariados.

En el trabajo "Mecanismos de colaboración interinstitucional: prácticas típicas", Herrera-Kit, Balanzó, Parra y Rivera (2021) aportan un marco analítico en cuanto a las prácticas de colaboración y ofrecen una serie de características que podrían ser tenidas en cuenta en la definición de alternativas de coordinación interinstitucional, que promuevan la convergencia del quehacer público en áreas de política y niveles de gestión, que tienen lugar en marcos organizacionales complejos.

Desde la perspectiva de los sistemas débilmente acoplados, Arango-Vasquez y Gentilin (2021), con su trabajo "Organizational couplings: a literature review", proponen una revisión del tema contribuyendo a comprender los problemas y las visiones organizacionales que podrían ampliar la explicación de la forma en que asumimos y proyectamos la vida de una organización.

Otro aspecto que ha nutrido el campo de los EO es la preocupación por las emociones/sentimientos, en particular con lo que se puede precisar en torno a la afectividad. Esto no es algo nuevo en el ámbito administrativo. Desde los famosos estudios en los talleres de Hawthorne de la Western Electric Company en 1920, las ciencias sociales participaron de manera importante con un método riguroso en el análisis de la información. El tema afectivo ha sido tra-

tado en torno a las dinámicas de relaciones informales que dan cuenta de las lógicas que demarca el entendimiento de los sentimientos que, si bien no son analizadas en profundidad, anticipan aspectos propios del ser humano que no se habían considerado hasta ese momento. Hoy en día, estos dinamismos son sometidos a unos nuevos raciocinios de regulación gracias a una serie de modelos de gestión que buscan su sometimiento. El *coaching*, la programación neurolingüística, el liderazgo espiritual son solo algunos ejemplos de los nuevos rostros que pugnan por conmemorar los acciones de antaño, bajo la idea de la siempre eficacia productiva que parece no dar tregua en la lucha por impedir/resistir la cosificación humana.

La problematización de la idea de la búsqueda de la eficacia humana a partir de lo subjetivo y lo afectivo del ser humano se ve representada en el presente número con el trabajo de Garcés y Stecher (2021), quienes exponen, desde la perspectiva de la psicología social crítica del trabajo, las implicancias adversas para las experiencias de trabajo de la implementación del *lean management*. Tal perspectiva es releída como un modelo que parte de reconocer al ser humano como un instrumento meramente técnico, neutral y aplicable en cualquier contexto.

La investigación de Tabares, Correa y Herrera (2021) es una mirada sobre cómo los sistemas informáticos pueden propiciar reconfiguraciones en el contenido del trabajo, las interacciones sociales y los marcos estructurales en una organización de salud. Como los autores lo mencionan, "la construcción social de la tecnología y la sociomaterialidad implican reconocer que el cambio tecnológico es configurado por elementos sociales y materiales, que lo redefinen y que, a su vez, inciden en el trabajo, las prácticas y la comunicación en las organizaciones, es decir, se configura una transformación organizacional" (p. 94)

Otro examen sobre el tema de la afectividad subjetiva se puede otear en el trabajo de Ocampo-Salazar y Cardona (2021). El trabajo contribuye a la discusión sobre las dimensiones del poder, desde una analítica de la gubernamentalidad foucaultiana, y se atreven a pensar y problematizar las implicaciones del quehacer organizacional en la construcción de subjetividades del ciudadano de Medellín. Los autores no creen que la gestión de lo público sea un asunto de objetividad y, con sospecha filosófica, buscan dar cuenta de su influencia en la conducta y la cotidianidad urbana.

Por otro lado, Saldaña y Aguilar (2021) exponen la importancia de entender y proyectar la lúdica en el campo de los estudios organizacionales; en particular, visibilizan algunas posturas renovadoras que irradian una nueva mirada de las emociones, la estética, el humor, el aprendizaje,

las narrativas, los rituales, la vida simbólica y, en general, los sentires que se ponen en juego en la perspectiva que engrandecen y limitan la cultura organizacional. Los autores se enfocan en mostrar la forma en que, en el marco del proceso de seducción capitalista, la organización es un espacio donde también aparece el juego social alegre y estético. Los autores, desde la concepción de la lúdica, repiensen los determinantes que explican la producción de las subjetividades que amparan el funcionamiento del capitalismo de mercado como el actual.

Enriqueciendo la perspectiva sobre la subjetividad en los *EO*, Chanlat (2021) presenta un estado del arte sobre cómo el pensamiento empresarial occidental, especialmente la literatura europea y norteamericana, se preocupa por dar cuenta del "formarse" sujeto. Desde las tres posturas que se encuentran sobre la subjetividad en el pensamiento empresarial: *ninguna consideración*, *consideración con miras a un desempeño económico* y *consideración con miras a una emancipación*, el autor propone la necesidad de incrementar la mirada crítica de la subjetividad en el trabajo de la gestión. Se trata de poner en juego los valores centrales de la antropología para enriquecer la aprehensión crítica sobre el accionar gerencial. No se puede manejar candorosamente las prácticas, la formación y la investigación gerencial.

En el trabajo de Cruz Kronfly (2021), se profundiza en el entendimiento de las formas en que el capitalismo opera y configura la sociedad en que se fortalece. A su juicio, un nuevo pensamiento administrativo (NPA) y los *EO* podrían entender que el capitalismo actual muta constante en la búsqueda de nuevas bases que garanticen que las organizaciones cuenten con un sujeto que no solo lo movilice, sino que lo defienda en la asunción de sus valores y principios de su pensar-vivir. Dicho trabajo invita a reflexionar sobre las múltiples formas en que el capitalismo juega y proyecta el horizonte humano que solidifica y edulcora la misión de la organización contemporánea.

En otra dirección importante, López (2021) se atreve a exponer la importancia de pensar el territorio y sus relaciones sociales tratando de irradiar, transdisciplinariamente, el campo de los *EO*. En este trabajo se dejan expuestas importantes interrogantes que buscan promover una comprensión de particularidades locales como nuevas alternativas para repensar la organización, las organizaciones y las singularidades que se anclan a lo organizado.

No obstante todos estos esfuerzos académicos por reconocer y defender la dignidad en el trabajo, vemos la necesidad de trabajar en nuevos marcos teóricos que desterritorialicen el florecimiento de actos performativos que sutilmente construyen el desencuentro e irrespeto en las organizaciones, desde donde entender el despliegue y el

desarrollo de propuestas que permitan un funcionamiento organizacional en clave de la deshumanización en el trabajo. Incluso, es posible atreverse a pensar que el discurso se desvirtúa si no conlleva a una transformación. Razones para ello se pueden encontrar en un alto número. Una es que el sistema capitalista en el que nos encontramos no da tregua y se actualiza de forma constante con discursos cada vez más complacientes con las dinámicas opresivas, pero que esconden un desconocimiento profundo de la defensa de lo humano.

Entonces, reconocemos que presenciamos un mundo de las organizaciones y de una administración acusada de procesos de trabajo ecosuicidas y deshumanizantes con respecto de los otros y de la naturaleza (Pfeffer, 2020; Neef & Smith, 2014). Lo anterior implica volver a la pregunta por cómo y desde dónde se asume la condición humana en la formación y la investigación organizacional. ¿Acaso en nuestro presente no está en juego la alteridad y el provenir de la gestión centrada en la humanidad moderna? Por supuesto, tales cuestionamientos no deberían verse como un problema menor para los estudiosos y los formadores en administración. Creemos que las grandes dificultades de nuestras sociedades y de la globalización empresarial nos obligan a poner de nuevo en discusión la idea del hombre y los atributos de la condición humana.

Las nuevas problematizaciones contemporáneas a la administración y los *EO* no pueden dar por hecho y cerrar el problema de la dignidad humana en la organización y la administración, pues al cuestionamiento del sistema de producción capitalista le es inmanente un problema sobre cómo la gestión asume la condición humana que abre posibilidades de desarrollo y, al mismo tiempo, de barbarie. Esto es importante ahora, cuando en un abrir y cerrar de ojos, en cualquier parte del mundo, aparecen cientos de personas cuestionando prácticas administrativas y políticas de organizaciones y gobiernos que vulneran y precarizan indoloramente los derechos del hombre y los cuidados que exige la naturaleza.

El malestar social contemporáneo de muchas protestas nos conduce a pensar en cuál es la idea de humanidad que rodea los macros y los microprocesos que inspiran el desarrollo organizacional y cuáles son los tipos de liderazgo que se critican desde las protestas contemporáneas. Sostenemos que intentar hacer visible las causas de las protestas mundiales es una tarea que nos obliga a cuestionar y considerar la moral maximalista y del logro, que circula en el espíritu emprendedor, y "gestionario", que se centra en llenar sus bolsas económicas ofreciendo, como sea, productos y servicios a una sociedad que deambula ambiguamente revoloteando su felicidad.

Sospechamos que el estado actual del mundo, en términos de precarización del trabajo y del cuidado humano, nos ponen ante un puzle que problematiza dramáticamente la tarea humanizadora de la administración y los *eo*, sobre todo si reconocemos que, desde principios del siglo pasado, la filosofía de la sospecha advirtió que el hombre puede ser una fiera criminal o un ángel prístino ante el otro y ante sí mismo. Desconocer la plasticidad humana para hacer el bien y el mal no es un tema que se puede quedar engavetado en los currículos que suponen un ideal humano eminentemente respetuoso de la alteridad y la identidad de los pueblos. Desconocer la condición humana en su negatividad implica estar dispuesto a aceptar que nuestra existencia estará condenada infinitamente a convivir con valores y prácticas corruptoras del ideal dignificante para todos los seres humanos. Los obstáculos de la condición humana para forjar una sociedad cooperante, fraterna, solidaria y respetuosa deben volver a ser tratados en las aulas y en las comunidades académicas que buscan el desarrollo humano de los pueblos. Como el perro que muerde su cola, sentimos que debemos volver hacia nuestro pasado y ver que anhelar el progreso infinito centrado en el mercado nos ha llevado al destierro de lo social bajo un costo de la excelencia que ningunea el principio de dignidad humana, que promueve el respeto de las diferencias entre ciudadanos que aceptan el contrato de bienestar para todos.

Entonces, insistimos que preguntarnos por las desventuras del sujeto trabajador, del ciudadano/a que habita la calle en el marco de la búsqueda de un empleo que escasea cada vez más, entre otros, nos acerca a entender el porqué y el cómo los seres de un planeta descentrado de la vía láctea poco a poco han decidido consumirse en el marco de una revolución tecno-ciencia-economía, con la que aparece la "nueva biblia laica" de la administración (Legendre, 2002) y, desde la cual, se delimitan más las líneas de fuga para los habitantes del mundo. Estamos pensando que la pandemia y el desarrollo virtual han limpiado la calle de muchos de los transeúntes desprotegidos y sin techo que pueblan las ciudades del mundo; sin embargo, pasado o controlado el virus, la calle de nuevo albergará al sujeto que gambetea sus hambres y sus necesidades desesperadamente y sin muchas expectativas de ser contemplado. ¿Acaso no son ellos una experiencia de lo terrible que desencadena el principio siniestro de buscar acumular y controlar infinitamente la propiedad y la riqueza de la tierra?

Los intelectuales, los políticos y los académicos podrían preguntarse cómo y desde dónde se puede pensar que el actual sistema de producción y el sistema social soportarán el crecimiento económico financiero formal y el crecimiento exponencial de los desamparados resignados. ¿Cómo y desde dónde el hombre de nuestros tiempos pien-

sa y cree en el estructural progreso indefinido de la riqueza y la queja silenciosa que alimenta la violencia y la crueldad territorial? Aunado a ello, se ha rescatado en primacía el tema tecnológico. La eficiencia que las grandes empresas de tecnología venden con el objeto de hacer un lugar mejor para vivir, y que ciertamente tiene aspectos positivos por rescatar, ha propiciado efectos narcóticos de una confortable existencia en la cotidianidad. Sus algoritmos nos han reconfortado pero también han causado estragos en nuestra intimidad (Foer, 2017), propiciando que los elementos humanos sean considerados obsoletos y prescindibles (Carr, 2010).

¿Qué hacer entonces para que se reconsideren los nuevos avatares en que se juega la humanidad en las organizaciones? Esta es una invitación, no solo a propiciar las reflexiones en torno a este tema tan neurálgico, sino a ir más allá. Hay un acto transformativo que exige audacia y en el que aún los *eo* están en deuda. La crítica, como lo habíamos expresado en el editorial anterior, requiere y exige actos de valor y de resistencia que vayan en contra de los sistemas de poder, y que dismantelen los procesos de enajenación y desconocimientos para ofrecer alternativas fehacientes de cambio real y estructural. Es una acción ética. En este acto de interlocución y autorreflexividad, es importante reconocer que estamos lejos aún de una contribución transformadora de nuestras organizaciones que reivindique lo humano.

Hoy en día, el desarrollo de los *eo* y del campo administrativo se vuelve un desafío para los pensadores y los estudiosos de la organización y la administración. La automatización de las labores y la financiarización de los saberes repercute en nuestra humanidad, y pareciera que la eficiencia despersonalizada y objetivamente rentable saca una gran ventaja. No desfallecer en el proceso se vuelve un acto heroico en el que hay que permanecer y resistir críticamente. Es hora entonces de que las campanas nos alerten del liderazgo que se cuece al seno del líder-hedonista unario (Dufour, 2007), que se olvida de las necesidades que se le pueden satisfacer al otro y a la naturaleza. Volver a problematizar la condición humana en el marco de los *eo* es uno de los caminos para reanclar el sueño de un país como el nuestro (Colombia), que engalanó con mariposas amarillas la academia sueca en 1984, mientras miles de Aurelianos seguían recorriendo desde ese momento y hasta hoy las calles de un Macondo modernizado y conectado en la red, que demuele dulcemente los soportes de los humanismos que abrieron puertas para recibir/celosamente al otro. ¿Los habitantes de Macondo, que llevan más de *cien años de soledad*, seguirán condenados a no ser aceptados y proyectados con sus sueños y valores, tan solo, por el hecho de no estar embrujadas/os por el espíritu de maximizar infinitamente su faltriquera?

De nuevo agradecemos a todos los actores del campo que atendieron nuestro llamado a esta convocatoria especial, materializada en dos números especiales, pues sin ellos el campo disciplinar elegido por el comité editorial de la revista no hubiese logrado mostrar la fecundidad y avances del campo de los EO. En este segundo número, contamos con once trabajos de diversos países, y múltiples perspectivas ontológicas y metodológicas. Encontramos en esta diversidad un elemento característico y plausible de los EO. Agradecemos igualmente al autor y la autora de las reseñas que cartografiaban finamente dos libros que, a su juicio, son fieles ejemplares del pensamiento organizacional. Asimismo, agradecemos al comité editorial de la revista y, por extensión a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, por habernos dado la confianza para sacar adelante esta convocatoria. Éramos conscientes de que el rol de editores invitados es muy honroso y desafiante, sobre todo cuando reconocemos que nos hace mucha falta aprender y comprender con fino detalle y rigor la herencia de una academia que, en Colombia, ha florecido en medio de muchas dificultades, para reconocerse en sus logros y en sus debilidades. Por último, agradecemos al equipo editorial de la revista por dedicar sus fuerzas productivas al trabajo editorial, que permite entregar estos productos académicos a la comunidad del pensamiento crítico en el campo.

WILLIAM ROJAS ROJAS

Director Grupo de investigación, Nuevo Pensamiento Administrativo
 Profesor del Departamento de Contabilidad y Finanzas
 Facultad de Ciencias de la Administración
 Universidad del Valle, Colombia
 william.rojas@correounivalle.edu.co

DIEGO RENÉ GONZALES-MIRANDA

Presidente de la Red de Estudios Organizacionales de Latinoamérica (REOL)
 Departamento de Organización y Gerencia
 Escuela de Administración
 Universidad EAFIT
 dgonzal8@eafit.edu.co

Referencias bibliográficas

Arango-Vasquez, L., & Gentilin, M. (2021). Organizational couplings: A literature review. *Innovar*, 31(79), 161-178. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91898>

Carr, N. (2010). *Superficiales ¿Qué está haciendo internet con nuestras mentes?* Barcelona: Penguin Random House.

Chanlat, J.-F. (1994). Hacia una antropología de la organización. *Gestión y Política Pública*, 3(2), 317-364.

Chanlat, J.-F. (2002). *Ciencias Sociales y Administración. En defensa de una Antropología General*. Medellín: Universidad EAFIT.

Chanlat, J.-F. (2003). *L'individu dans l'organisation: Les Dimensions oubliées*. Québec: Le presses de la université Laval y edition efka.

Chanlat, J.-F. (2021). Gestión y subjetividad en el trabajo en el mundo euroamericano: tres posturas principales. *Innovar*, 31(79), 27-41. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91958>

Cruz Kronfly, F. (2021). Subjetividad hipermoderna y capitalismo actual: mirada crítica. *Innovar*, 31(79), 17-26. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91959>

Collignon, P., & Vers, C. (2013). *Le Management Toxique*. París: Eyrolles.

Cooper, C. L., & Robertson, E. T. (1987). *International review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: Wiley.

Czarniawska, B. (2006). Book Review: Bruno Latour: Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network Theory. *Organization Studies*, 27(10), 1553-1557. <https://doi.org/10.1177/0170840606071164>

Dufour, R. (2007). *El arte de reducir cabezas. Sobre la nueva servidumbre del hombre liberado en la era del capitalismo total*. Buenos Aires: Paidós.

Durieux, A., & Jourdain, S. (1999). *L'entreprise Barbare*. París: Albin Michel.

Farias, M.L. (2021). La *managerialización* de las relaciones estatales en Argentina (2015-2019): ¿Cambiamos logró cambiarnos?. *Innovar*, 31(79), 57-69. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91895>

Foer, F. (2017). *Un mundo sin ideas. La amenaza de las grandes empresas tecnológicas a nuestra identidad*. Barcelona: Paidós.

Garcés, M. & Stecher, A. (2021). El trabajo en tiempos de *lean management*: una revisión crítica sobre sus efectos adversos en las experiencias de trabajo. *Innovar*, 31(79), 71-88. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91889>

Gonzales-Miranda, D. R. (2014). Los Estudios Organizacionales. Un campo comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar*, 24(54), 43-58. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n54.46431>

Gonzales-Miranda, D. R. (2019). La ergonomía de la identidad organizacional. Los alcances éticos de la administración. En S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, W. Nord, D. R. Gonzales-Miranda, & G. Ramírez Martínez (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales. Vol. II. Exploración de las temáticas*. (pp. 295-334). UAM; REMINEO; REOC; Editorial Universidad EAFIT; Sage.

Gonzales-Miranda, D. R., & Rojas Rojas, W. (2020). Editorial. Repensando la crítica en los estudios organizacionales. *Innovar*, 30(78), 3-10. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90295>

Herrera-Kit, P., Balanzó Guzmán, A., Parra Moreno, J., & Rivera, M. (2021). Mecanismos de colaboración interinstitucional: prácticas típicas. *Innovar*, 31(79), 145-159. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91888>

Horkheimer, M. (2002). *Crítica a la razón instrumental*. Madrid: Trota.

Jurado Jurado, J. C., & García Estrada, R. de J. (2021). Del empresario fundador al directivo asalariado: el surgimiento del administrador en occidente. *Innovar*, 31(79), 43-56. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91957>

Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863. <https://doi.org/10.2307/20159255>

Lastra, R. S., & De la Rosa, A. (2006). Las ciencias humanas y el paso de la filogenia a la ontogénesis. *Acta Universitaria*, 16(1), 29-39. <https://doi.org/10.15174/au.2006.200>

Legendre, P. (2008). *Dominium mundi: El imperio del management*. Buenos Aires: Amorrortu.

López Figueroa, J. C. (2021). Pensar el territorio desde los estudios organizacionales: conversaciones para el análisis organizacional

- en la dimensión espacial. *Innovar*, 31(79), 89-101. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91891>
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People in organization: An introduction to organizational behavior* (2a ed.). Nueva York: McGraw-Hill.
- Montaño-Hirose, L. (2001). La razón , el afecto y la palabra: reflexiones en torno al sujeto en la organización. *Iztapalapa: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 50, 191-212.
- Neef, M., & Smith, P. (2014). *La economía desenmascarada. Del poder y la codicia a la compasión y el bien común*. Barcelona: Icaria.
- Ocampo-Salazar, C. A., & Cardona, J. D. (2021). La quinta dimensión del poder: analítica de la gubernamentalidad en los estudios organizacionales. Estudio de caso del municipio de Medellín, Colombia. *Innovar*, 31(79), 117-132. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91897>
- Pfeffer, J. (2020). *El trabajo nos está matando. Cómo mejorar la salud laboral*. Madrid: U.D.
- Saldaña Rosas, A. J., & Aguilar Contreras, A. I. (2021). Hacia una teoría lúdica de la organización. *Innovar*, 31(79), 133-144. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91900>
- Tabares Quiroz, J., Correa Vélez, S., & Herrera Caballero, J. M. (2021). Metamorfosis organizacionales del cambio tecnológico: integración de sistemas informáticos en una organización de salud colombiana. *Innovar*, 31(79), 103-116. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91894>

The Human Condition and Organizational Studies: Is there a Road Ahead?

In the editorial presented for the first special edition on organizational studies (os) –issue 78, volume 30– we dealt with criticism and highlighted its robust and comprehensive nature for the purpose of studying organizational phenomena (Gonzales-Miranda & Rojas Rojas, 2020). For this second edition, we would like to reflect on another relevant subject for os and all the other perspectives that enrich management thought and research: *The ideas on which we study and project the human condition*. Perhaps the ideas shaping our perception and thinking about organizations require considering the limits we often set in conceptualizing the erosion of humanity and the “philosophy” behind many of the theses supporting contemporary organization and management literature.

Do we accept people live in a world where socialization and individuality spin around the organization and its management processes, which are *per se* focused on achieving, as their ultimate goal, an infinite supply of goods and services for hyper-consumption and hedonism? Do we accept we live in a world centered on a global market that demands organizations and their management processes to engage in a radical transformation of humanism and of the institutions designed for taking care of human dignity and society? The answers to these questions could make us scream or remain in a deep-cut silence after acknowledging the kind of neo-humanism we now witness in what is known as the “*barbarian enterprise*” (Durieux & Jourdain, 1999). The millions of unemployed people, the countless workers who have seen their working hours become more flexible, and the high number of amendments to labor codes around the world warn us of a radical transformation of the ethics and morals of those who plan and support contemporary organizational work. How can we understand the subjective condition that emerges from those who lead the contemporary business war? How can we understand the subjective condition of managers who often sacrifice and numb their rationality and emotions in order to “succeed” in a market game focused on satisfying profitability interests? It then becomes necessary to think about how and where this new subjectivity that unfolds and reigns in the competitive world of our times is emerging.

The rise of os, from an epistemological perspective, resulted from the identification of an *object of study* and some methods and theoretical frameworks that try to answer, from a different angle, the problems of management and organizations that some academics refer to as toxic (Collignon & Vers, 2013), and that end up in a reification of the human being thanks to the organizational processes (Lane, Koka, & Pathak, 2006), thus detaching an individual from its social reality (Czarniawska, 2006). We accept there is a standard opinion –although not a free-of-controversies agreement– on the importance of the Contingency Movement in recognizing the organization as an object of interest and analysis of the new conditions of modern work. Such movement promoted the emergence of analytical categories different from those developed by the organizational theory created in the United States (Gonzales-Miranda & Rojas Rojas, 2020). This occurred in a contradictory way –and why not anecdotally– to its original intentions of generalizing ideas based on empirical results (among other objectives). os question the universal proposal made by Taylorism and argue that *everything depends* on organizations. Thus, it can be said that os do not accept totalitarianism and hegemonic organizational intervention ideas that seek to spot and justify “successful” and free-of-errors processes as a decalogue of a perfect route that is free from all human dysfunctions. os cast doubt in particular analyzes that problematize the efficiency and success of a series of external and internal organizational factors. In that sense, there will no longer be only a better way to manage organizations, but as many better ways as there are organizations (Gonzales-Miranda, 2014).

One way or another, os gather some of the main assessments of the situation, the context and the environment to study, understand and comprehend the illusions and *hidden faces* of management and of organizational forms (Chanlat, 2003). It is then a matter of focusing on the organization, turning it into an object of study in itself. Hence, and opposite to organizational theory, os intend to go beyond the mere object of production processes and their instrumental improvement, to study the individual within an organization as a rational and social being that is built by reinforcing the world of societies. We insist on the thesis

(consensus) that the Contingency Movement –from its interdisciplinary approaches (economics, sociology, psychology, political science, management, anthropology, and psychoanalysis) towards large business organizations and quantitative data– prescribed great understandings and predictions regarding business results. Therefore, we join those who have claimed that this movement promoted the study of all types of modern organizations and led to the advent of os.

It goes without saying that, before the emergence of os, a specific field of functional and operational nature known as “organizational behavior” appeared in the administrative and organizational scenario (Cooper & Robertson, 1987). Historically Anglo-Saxon and pragmatic by right, this field sought to use part of the contributions of the social and human sciences to prescribe a series of *recipes* focused on being able to maximize the “humanity” of the subjects who work, suffer and survive in the organizations. Today, at the risk of receiving well-founded criticism, this enthusiasm remains in force and has been delving into more intimate dimensions of the individual in order to control from *within* those “forces” that hinder the efficient machinery of productivity (Mitchell & Larson, 1987).

Faced with this concealment or reductive, conscious and predetermined denial of the working person, os have focused from the beginning –and continue to do so– on studying the condition of the human being under subordination relationships, not only exposing the uses and abuses of such control and subjugation practices, but also fostering spaces for reclaiming and, above all, valuing the human dimensions left aside by administrative ideas. The typical technocracy of psychology and its concern for motivation –and for any form of intervention on human behavior directed towards the productive interests of profit, in terms of higher performance– were challenged, putting into question its adaptive and instrumental conception (Chanlat, 1994). Within this context, it is clear that such claims raised concern about the training of future managers, leading to the formation of certain groups or currents of thought that, in Colombia, focused on studying the human dimensions with the aim of promoting the understanding and teaching of the organization and the administration.

Specifically, the *radical humanist* “school”, led by the Humanism and Management Group, emerged at HEC Montreal at the end of the 1980s. The influence of this academic group reached Colombia with great impetus at Universidad del Valle and EAFIT University. From these institutions, a vast academic production that highlighted the need of

placing the human being at the core of management thinking and training was built and disseminated. Among the courses that resulted of the alliance between the aforementioned universities and the Humanism and Management Group, we would like to highlight the Human Sciences Seminar (*Seminario de Ciencias Humanas*), which has bear an important impact on the training of teachers and researchers who wanted and dared to think carefully about the human dimensions with which the curricula of both administration courses and organizational research were planned. Based on the basic principles of the human sciences, this seminar tried to address some questions, such as what is the human being or what are the limits of the human, to take stock of the human being as a species (phylogenetic perspective) and as an individual (ontogenetic perspective) (Lastra & De la Rosa, 2006).

From the above, the psychic, linguistic and cultural dimensions of individuals were rescued and valued. The seminar also aimed to lay the foundations for an education in administration and management that recognized the human being in a real and lucid way and that, thanks to this, gave rise to a “human management” approach that respected, valued, defended and deployed the entire nature of humanity in accordance with its origin, vocation and mission. Another relevant initiative is Jean François Chanlat’s work titled *Ciencias Sociales y Administración. En defensa de una Antropología General*, which, in the same vein of the aforementioned seminar, sought to defend a general anthropology that contributed to the understanding of administration, its importance, and its role in the training of administrators (Chanlat, 2002).

Several issues have been problematized around the human being and organizations. One of them, perhaps the most recurring, is *rationality*. This concept holds a key role both in the development of organizational forms and in management, in general. After being conceived and socially constructed in various ways throughout history, rationality was rigorously questioned from the critique of *instrumental reason* developed by Horkheimer (2002) and other thinkers of the Frankfurt School. This perspective has been instrumental to the various lines of thought that could be included in the field of os. In fact, and as an example, the bureaucratic organization can well be interpreted as a view that, based on instrumental rationality, “seeks to generate a self-referential, autarkic system, [...] building a differentiated world from the broad social dimension, where the kingdom of rationality prevails” (Montaño-Hirose, 2001, p. 196). Such rationality was part of Taylorism, which assumed depersonalization as a necessary condition to achieve prosperity thanks to the faithful obedience to

a set of orders derived from scientific reasoning, ending up in a single and unique way of doing things that, in turn, constrains the human being as an instrumentalized means for the lucrative purposes of the capital. For this motive, the idea of modernization has deeply penetrated the administrative discourse. Determined by the efficacy of instrumental rationality and world domination at the hands of science and technology, management science has echoed these principles to boost rationality within its context of action, pointing out at reification through individualism and material prosperity (Gonzales-Miranda, 2019).

In that sense, the work by Farias (2021), titled "The managerialization of state relations in Argentina (2015-2019): *Cambiamos* make us change?," shows how management practices in Argentina, represented by a group of senior officials of the Macri administration, sought after transformations in the state nature, conceived as inefficient and bureaucratic, towards an approach more akin to the instrumental rational criteria of agility, modernity, and efficiency. In addition, Jurado and García (2021) reveal how historical requirements in the evolution of the capitalist system and the rational/functionalist conception of the organization have switched the idea about the managerial function of the owner-founder of a company towards the establishment of a group of salaried managers.

The paper "Inter-institutional cooperation mechanisms: Some common practices," prepared by Herrera-Kit, Balanzó, Parra and Rivera (2021), provides an analytical framework regarding cooperation practices and also introduces a series of features that could be taken into account in the definition of inter-institutional coordination alternatives for promoting the convergence of public-sector-based initiatives in policy-making areas and different management levels, considering that inter-institutional cooperation commonly takes place in complex organizational settings.

Based on the perspective of loosely coupled systems, Arango-Vásquez and Gentilin (2021) propose a review of this subject in their paper "Organizational couplings: A literature review." This work contributes to the understanding of the organizational problems and views that could expand the explanation on how we assume and project the life of an organization.

Another feature that has nurtured the field of os is the concern for emotions/feelings, particularly in what can be specified around affectivity. This is not a new issue in the administrative field. Since the well-known studies at Hawthorne workshops by the Western Electric Company, in 1920, social sciences have been deeply involved in ri-

gorous methods for information analysis. Thus, the affective-related issue has been studied from the dynamics of informal relationships that account for the logics that define the understanding of feelings that, although not in-depth addressed, anticipate certain aspects of the human being that had not been considered until that moment. Nowadays, such dynamics are subject to new regulatory rationales thanks to a series of management models that look for their submission. Coaching, neuro-linguistic programming and spiritual leadership are some examples of the new faces that strive to recap actions from the past under the idea of productive efficiency, which seems to give no step back in the struggle to prevent/resist human objectification.

The problematization of the idea of searching human efficacy from the subjective and affective characteristics of the human being is represented in this edition through the work by Garcés and Stecher (2021), who expose, from the perspective of the critical social psychology of work, the adverse implications of the implementation of lean management for the experiences lived by workers. Such perspective is revisited as a model that starts from recognizing the human being as a merely technical, neutral and applicable instrument to any context.

The research study by Tabares, Correa, and Herrera (2021) is an outlook at how computer systems promote reconfigurations in the content of work, the social interactions, and the structural frameworks in a health organization. As the authors mention, "the social construction of technology and sociomateriality imply recognizing that technological change is shaped by social and material elements that redefine it and that, in turn, affect work, practices and communication in organizations; that is, an organizational transformation is configured" (p. 94).

An additional examination of subjective affectivity is observed in the paper by Ocampo-Salazar and Cardona (2021), who contribute to the discussion around the dimensions of power from a Foucauldian governmentality perspective. These authors dare to think and problematize the implications of organizational actions in the construction of subjectivities by the citizens of Medellín (Colombia). Based on this, the authors do not believe that public management is a matter of objectivity and thus, with certain philosophical suspicion, seek to account for its influence on both urban behaviors and urban daily life.

In addition, Saldaña and Aguilar (2021) manifest the importance of understanding and projecting ludic initiatives in os. In particular, they make visible some renovating positions that grant a new look at emotions, aesthetics,

humor, learning, narratives, rituals, symbolic life, and, in general, the feelings that are put into play in the perspectives that magnify or set limits to organizational culture. Within the framework of the capitalist seduction process, these authors focus on depicting the way in which the organization becomes a space where the joyful and aesthetic social game is also present. From a ludic conception, the researchers rethink the drivers behind the production of the subjectivities that protect the functioning of the market capitalism we currently experience.

Enhancing the perspective on subjectivity in *os*, Chanlat (2021) presents a state of the art study on how Western business thinking, especially European and North American literature, is concerned about accounting for the "forming" subject. From the three positions about subjectivity found in business thinking –*no considerations, consideration towards financial performance, and consideration towards emancipation*–, the author established the need to strengthen the critical view of subjectivity in management. It is about putting into play the central values of anthropology to enrich the critical apprehension of managerial actions, since management practices, training and research cannot be handled innocently.

The work by Cruz Kronfly (2021) delves into the understanding of how capitalism operates and shapes the society in which it is strengthened. In his opinion, a new administrative thought (NAT) and the insights of *os* could help understand that current capitalism constantly mutates in the search for new foundations that guarantee that organizations have a subject not only for its mobilization, but also for defending this economic system in the assumption of its values and principles. This work invites readers to reflect on the multiple ways in which capitalism sets and projects the human horizon that solidifies and sweetens the mission of contemporary organizations.

Going in another important direction, López (2021) dares to expose the importance of thinking about the territory and its social relations, trying to enlighten, in a transdisciplinary way, the field of *os*. This work uncovers important questions that seek to promote an understanding of local particularities as new alternatives to rethink the process of organizations, the process of organizing, and the singularities anchored to what is organized.

Despite all the academic efforts to recognize and secure dignity at work, we see the need to work in new theoretical frameworks that deterritorialize the flourishing of performative acts that subtly build disagreement and disrespect in organizations, from where we could understand the deployment and the development of proposals that allow

an organizational functioning of dehumanization at work; it is even possible to think that this kind of discourse will distort if it does not lead to a real transformation. Reasons for this can be found in high numbers. One is that the capitalist system we live in does not surrender and is constantly updated with discourses that increasingly please oppressive dynamics, but that in reality hide a profound ignorance of the defense of what is human.

Accordingly, we recognize we are witnessing a world of organizations and an administration accused of eco-suicidal and dehumanizing work processes with respect to individuals and nature (Pfeffer, 2020; Neef & Smith, 2014). This implies returning to the questions of how and where the human condition is assumed in organizational education and research. Is it not true that alterity and the future of management centered on modern humanity are at stake these days? In fact, such questioning should not be seen as a minor problem for scholars and management educators. Therefore, we believe that the great difficulties of our societies and of business globalization force us to put the idea of humanity and the attributes of the human condition into discussion once more.

The new contemporary problematizations about management and *os* should not take for granted nor close the problem of human dignity in organizations and administration, since questioning the capitalist production system embodies a problem about how management assumes the human condition, opening possibilities for development and, at the same time, barbarism. This is important now that, in the blink of an eye, anywhere in the world hundreds of people appear questioning administrative and political practices by organizations and governments that painlessly violate and undermine human rights and the protection of nature.

The contemporary social unrest behind many protest acts leads us to think about the idea of humanity that surrounds the macro-and-microprocesses that inspire organizational development, as well as the types of leadership criticized from contemporary social turmoil. We reinstate that trying to make the causes of global protests visible is a task that forces us to question and consider the maximalist and achievement morality, which circulates in the entrepreneurial and "managerial" spirit focused on filling pockets with money by offering, at any cost, products and services to a society that ambiguously wanders its happiness.

We suspect that the current state of the world, in terms of the precariousness of work and human care, makes us stand before a puzzle that dramatically problematizes the humanizing task of management and *os*, especially if

we recognize that, since the beginning of the last century, the philosophy of suspicion warned that man can be a criminal beast or a pristine angel in the face of the other and himself. Ignoring human plasticity to do good and evil is not an issue that can be shelved in the curricula that assumes a human ideal eminently respectful of otherness and the identity of peoples. Disregarding the negative nature of the human condition implies being willing to accept that our existence will be infinitely condemned to coexist with values and practices that corrupt the dignifying ideal for all human beings. The obstacles set by the human condition to forge a cooperative, fraternal, supportive and respectful society must once again be addressed in the classrooms and in academic communities that pursue an authentic human development for people. Like the dog that bites its tail, we feel we must go back to our past and see that yearning for an infinite progress focused on the market has led us to social exile at a cost that ignores the principle of human dignity, which promotes respect for the differences among citizens who accept the social contract of welfare for all.

Therefore, we insist that asking ourselves about the misadventures of the working subject, of the citizen who walks on the street in search for an increasingly scarce job, among other situations, brings us closer to understanding why and how the individuals of a planet in the Milky Way have gradually decided to consume themselves in the agenda of techno-science-economy revolution, within which the "new secular bible" of management appears (Legendre, 2002), and from which the lines of flight are further delimited for the inhabitants of this world. However, once the coronavirus is over or under control, the streets will once again gather the subjects who fight their hunger and needs desperately, without much expectation of being acknowledged. With this in mind, are they not proof enough of the terror that triggers the sinister principle of pursuing the infinite accumulation and control of property and wealth on this land?

Intellectuals, politicians, and scholars might wonder how and where it is possible to contemplate that current production and social systems support formal financial economic growth and the exponential increase of forsaken people resigned to their situation. How and from where does the man of our times think and believe in the structural indefinite progress of wealth and the silent complaint powering violence and territorial cruelty? In addition to this, the technological-related issue has been primarily rescued. The efficiency traded by large technology companies in order to create a better place to live, and which certainly has positive aspects to rescue, has led to the nar-

cotic effects of a comfortable existence in everyday life. Its algorithms have comforted us but also wreaked havoc on our privacy (Foer, 2017), causing human elements to be considered obsolete and expendable (Carr, 2010).

What can we do then to reconsider the new twists in which humanity is gambled in organizations? This is an invitation not only to encourage reflections on this neuralgic topic, but to go further. There is a transformative act that requires boldness, in which even os have dues yet to pay. Critique, as we expressed in our previous editorial, demands acts of courage and resistance that go against the ruling systems of power, and that dismantle the existing processes of alienation and ignorance in order to offer reliable alternatives for factual and structural change. It is an ethical action. In this act of dialogue and self-reflection, it is important to recognize that we are still far from a transformative contribution of organizations that truly vindicates the human.

Today, the development of os and the administrative field becomes a challenge for thinkers and students of the organization and management. The automation of work and the financialization of knowledge have consequences over our humanity, although it seems that depersonalized and objectively profitable efficiency takes us a great advantage. Not failing during the process becomes a heroic act in which we must remain and critically resist. It is time now for the bells to alert us about the leadership that is boiled within the individualist and hedonist leader (Dufour, 2007), who intentionally forgets the needs that can be satisfied to the other and to nature. To re-problematize the human condition in the framework of os is one of the ways to re-enact the dream of a country like ours (Colombia), which adorned the Swedish academy with yellow butterflies in 1984, while thousands of *Aurelianos* continued to roam—since then and until these days—the streets of a modern Macondo that is connected to the global network, which gently demolishes the basis of humanist acts that opened doors to jealously receive other individuals. Will Macondians—who have experienced more than *one hundred years of solitude*—continue to be condemned not to be accepted nor thought of with their dreams and values just because they are not bewitched by the spirit of infinitely enlarging their pockets?

Once again, we would like to thank all the professionals in the field who answered our call to this special issue, made up of two editions. Without them, the disciplinary field selected by Innovar Journal Editorial Committee would not have been able to display the fruitfulness and progress of os. In this second issue, we gathered eleven papers from various countries, and multiple ontological and methodo-

logical perspectives. We find a characteristic and plausible constituent of us within this diversity. We also thank the authors of the two reviews that outstandingly map out two books that, in their opinion, are faithful proof of the organizational thought. Moreover, we thank Innovar Journal Editorial Committee and the School of Economic Sciences at the National University of Colombia for relying on us to bring forward this special edition. We were aware of the honorable and challenging nature of being the Guest Editors, especially when we recognize that we really need to learn and understand in fine detail and rigorously the heritage of an academic community that, in Colombia, has flourished amid numerous difficulties, to acknowledge its own achievements and weaknesses. Finally, we thank the editorial team for devoting its efforts to this noble work, which allows all of us to present these academic products to the critical-thinking community in this field.

Guest Editors

WILLIAM ROJAS-ROJAS

Director, Nuevo Pensamiento Administrativo Research Group
Accounting and Finance Department
Administration Sciences School
Universidad del Valle, Colombia
william.rojas@correounivalle.edu.co

DIEGO RENÉ GONZALES-MIRANDA

President of the Latin American Organizational Studies Network
(REOL) Organizations and Management Department
Administration School
EAFIT University, Colombia
dgonzal8@eafit.edu.co

References

- Arango-Vasquez, L., & Gentilin, M. (2021). Organizational couplings: A literature review. *Innovar*, 31(79), 161-178. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91898>
- Carr, N. (2010). *Superficiales ¿Qué está haciendo internet con nuestras mentes?* Barcelona: Penguin Random House.
- Chanlat, J.-F. (1994). Hacia una antropología de la organización. *Gestión y Política Pública*, 3(2), 317-364.
- Chanlat, J.-F. (2002). *Ciencias Sociales y Administración. En defensa de una Antropología General*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Chanlat, J.-F. (2003). *L'individu dans l'organisation: Les Dimensions oubliées*. Québec: Le presses de la université Laval y edition eka.
- Chanlat, J.-F. (2021). Gestión y subjetividad en el trabajo en el mundo euroamericano: tres posturas principales. *Innovar*, 31(79), 27-41. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91958>
- Cruz Kronfly, F. (2021). Subjetividad hipermoderna y capitalismo actual: mirada crítica. *Innovar*, 31(79), 17-26. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91959>
- Collignon, P., & Vers, C. (2013). *Le Management Toxique*. París: Eyrolles.
- Cooper, C. L., & Robertson, E. T. (1987). *International review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: Wiley.
- Czarniawska, B. (2006). Book Review: Bruno Latour: Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network Theory. *Organization Studies*, 27(10), 1553-1557. <https://doi.org/10.1177/0170840606071164>
- Dufour, R. (2007). *El arte de reducir cabezas. Sobre la nueva servidumbre del hombre liberado en la era del capitalismo total*. Buenos Aires: Paidós.
- Durieux, A., & Jourdain, S. (1999). *L'entreprise Barbare*. París: Albin Michel.
- Farias, M. L. (2021). La *managerialización* de las relaciones estatales en Argentina (2015-2019): ¿Cambiamos logró cambiarnos?. *Innovar*, 31(79), 57-69. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91895>
- Foer, F. (2017). *Un mundo sin ideas. La amenaza de las grandes empresas tecnológicas a nuestra identidad*. Barcelona: Paidós.
- Garcés, M. & Stecher, A. (2021). El trabajo en tiempos de *lean management*: una revisión crítica sobre sus efectos adversos en las experiencias de trabajo. *Innovar*, 31(79), 71-88. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91889>
- Gonzales-Miranda, D. R. (2014). Los Estudios Organizacionales. Un campo comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar*, 24(54), 43-58. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n54.46431>
- Gonzales-Miranda, D. R. (2019). La ergonomía de la identidad organizacional. Los alcances éticos de la administración. En S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, W. Nord, D. R. Gonzales-Miranda, & G. Ramírez Martínez (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales. Vol. II. Exploración de las temáticas*. (pp. 295-334). UAM; REMINEO; REOC; Editorial Universidad EAFIT; Sage.
- Gonzales-Miranda, D. R., & Rojas Rojas, W. (2020). Editorial. Repensando la crítica en los estudios organizacionales. *Innovar*, 30(78), 3-10. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90295>
- Herrera-Kit, P., Balanzó Guzmán, A., Parra Moreno, J., & Rivera, M. (2021). Mecanismos de colaboración interinstitucional: prácticas típicas. *Innovar*, 31(79), 145-159. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91888>
- Horkheimer, M. (2002). *Crítica a la razón instrumental*. Madrid: Trota.
- Jurado Jurado, J. C., & García Estrada, R. de J. (2021). Del empresario fundador al directivo asalariado: el surgimiento del administrador en occidente. *Innovar*, 31(79), 43-56. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91957>
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863. <https://doi.org/10.2307/20159255>
- Lastra, R. S., & De la Rosa, A. (2006). Las ciencias humanas y el paso de la filogenia a la ontogénesis. *Acta Universitaria*, 16(1), 29-39. <https://doi.org/10.15174/au.2006.200>
- Legendre, P. (2008). *Dominium mundi: El imperio del management*. Buenos Aires: Amorrortu.
- López Figueroa, J. C. (2021). Pensar el territorio desde los estudios organizacionales: conversaciones para el análisis organizacional en la dimensión espacial. *Innovar*, 31(79), 89-101. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91891>
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People in organization: An introduction to organizational behavior* (2a ed.). Nueva York: McGraw-Hill.

- Montaño-Hirose, L. (2001). La razón , el afecto y la palabra: reflexiones en torno al sujeto en la organización. *Iztapalapa: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 50, 191-212.
- Neef, M., & Smith, P. (2014). *La economía desenmascarada. Del poder y la codicia a la compasión y el bien común*. Barcelona: Icaria.
- Ocampo-Salazar, C. A., & Cardona, J. D. (2021). La quinta dimensión del poder: analítica de la gubernamentalidad en los estudios organizacionales. Estudio de caso del municipio de Medellín, Colombia. *Innovar*, 31(79), 117-132. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91897>
- Pfeffer, J. (2020). *El trabajo nos está matando. Cómo mejorar la salud laboral*. Madrid: LID.
- Saldaña Rosas, A. J., & Aguilar Contreras, A. I. (2021). Hacia una teoría lúdica de la organización. *Innovar*, 31(79), 133-144. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91900>
- Tabares Quiroz, J., Correa Vélez, S., & Herrera Caballero, J. M. (2021). Metamorfosis organizacionales del cambio tecnológico: integración de sistemas informáticos en una organización de salud colombiana. *Innovar*, 31(79), 103-116. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91894>

Subjetividad hipermoderna y capitalismo actual: mirada crítica

HYPERMODERN SUBJECTIVITY AND CURRENT CAPITALISM: A CRITICAL OUTLOOK

ABSTRACT: This article is the result of an exploratory documentary research, through an essay-type narrative, whose goal is to highlight the relationship between hypermodern subjectivity and current capitalism as the basis of organizations, being these the research object of organizational studies. An argumentative description of the battered legitimacies of both capitalism and socialism is used to reveal the emergence of hypermodern subjectivity as a protective shield that guarantees the reproduction of capitalism. It is concluded that subjectivity enjoys a life converted into disconnected fragments of the chain of meaning required by every promising utopia of a better future. Under these circumstances, organizational studies are called to rethink the new subjectivity that keeps organizations running. We are witnessing a new subjectivity characterized by a kind of blindness mediated by the subjective interest of consuming and recognizing contemporary capitalism for allowing us not to brutally fall into the precariousness of the libertarian and morally deregulated market. Thus, our work contributes to organizational studies by reflecting on the need to conceive a new administrative thinking that goes against the annulment of exercising freedom and modern legal equality, since these practices legitimized politics and utopic ideas as values of dignity of the human being and life.

KEYWORDS: Contemporary capitalism, human condition, hypermodernity, organizational reality, subjectivity.

SUBJETIVIDADE HIPERMODERNA E CAPITALISMO ATUAL: UM OLHAR CRÍTICO

RESUMO: este artigo de reflexão é resultado de uma pesquisa documental, de natureza exploratória, que recorre à narrativa do ensaio. O objetivo é colocar em evidência a relação entre a subjetividade hipermoderna e o capitalismo atual, fundamento das organizações que devem ser administradas e que são objeto de estudo do campo de disciplinas dos estudos organizacionais. Recorre-se a uma exposição argumentativa das maltratadas legitimidades do capitalismo e do socialismo para revelar a emergência da subjetividade hipermoderna como blindagem que garante sua reprodução. Conclui-se que ela usufrui de uma vida convertida em fragmentos desconectados da cadeia do sentido que toda utopia promissora de um futuro melhor requer. Nessas condições, os estudos organizacionais requerem repensar qual é a nova subjetividade que a vida organizacional alimenta e aceita. É possível presenciar uma nova subjetividade caracterizada por uma cegueira mediada pelo interesse subjetivo de consumir e agradecer ao capitalismo contemporâneo por permitir não cair brutalmente nas precariedades que nascem do mercado libertário e moralmente desregulado. Assim, contribui-se para os estudos organizacionais ao refletir sobre a necessidade de conceber um novo pensamento administrativo que se oponha à anulação do exercício da liberdade e da igualdade jurídica moderna, que legitimou a política e a utopia como valores de dignificação do ser humano e da vida.

PALAVRAS-CHAVE: capitalismo contemporâneo, condição humana, hipermodernidade, realidade organizacional, subjetividade.

SUBJECTIVITÉ HYPERMODERNE ET CAPITALISME ACTUEL : UN REGARD CRITIQUE

RÉSUMÉ: Cet article de réflexion est le résultat d'une enquête documentaire, à caractère exploratoire, qui a recours au discours de l'essai. L'objectif est de mettre en évidence la relation entre la subjectivité hypermoderne et le capitalisme actuel, en tant que fondement des organisations qui doivent être gérées et qui font l'objet d'études dans le champ disciplinaire des études organisationnelles. On fait appel à une exposition argumentative des piteuses légitimités du capitalisme et du socialisme, pour révéler l'émergence de la subjectivité hypermoderne comme le bouclier garantissant leur reproduction. On en conclut que celle-ci jouit d'une vie tournée en fragments déconnectés de la chaîne de sens que réclame toute utopie promissière d'un avenir meilleur. Dans ces conditions, les études organisationnelles nécessitent de repenser quelle est la nouvelle subjectivité qui nourrit et lubrifie la vie organisationnelle. On peut assister à une nouvelle subjectivité caractérisée par un aveuglement médiatisé par l'intérêt subjectif à consommer et à remercier le capitalisme contemporain de lui avoir permis de ne pas tomber brutalement dans la précarité qui découle du marché libertaire et moralement déréglé. Ainsi, on contribue aux études organisationnelles en réfléchissant sur le besoin de concevoir une nouvelle pensée administrative qui s'oppose à l'annulation de l'exercice de la liberté et de l'égalité juridique moderne, qui a légitimé la politique et l'utopie comme des valeurs dignifiant l'être humain et la vie.

MOTS-CLÉ: capitalisme contemporain, condition humaine, hypermodernité, réalité organisationnelle, subjectivité.

CITACIÓN: Cruz Kronfly, F. (2021). Subjetividad hipermoderna y capitalismo actual: mirada crítica. *Innovar*, 31(79), 17-26. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91959>

CLASIFICACIÓN JEL: M19, P10, Z10.

RECIBIDO: 14 de mayo de 2020. **APROBADO:** 16 de noviembre de 2020.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: Calle 41 Norte No. 4 N- 73, Cali.

Fernando Cruz Kronfly

Doctor Honoris Causa en Literatura

Profesor de la Universidad del Valle y la Universidad Tecnológica de Pereira Cali, Colombia

Grupo de investigación Nuevo Pensamiento Administrativo

Rol del autor: intelectual

ginpa@correounivalle.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-0323-4051>

RESUMEN: Este artículo de reflexión es resultado de una investigación documental, de naturaleza exploratoria, que recurre a la narrativa del ensayo. Se persigue el objetivo de poner en evidencia la relación entre la subjetividad hipermoderna y el capitalismo actual, fundamento de las organizaciones que deben ser administradas y que son objeto de estudio del campo disciplinar de los estudios organizacionales. Se recurre a una exposición argumental de las maltrechas legitimidades del capitalismo y del socialismo, para develar la emergencia de la subjetividad hipermoderna como blindaje que garantiza su reproducción. Se concluye que esta goza de una vida convertida en fragmentos desconectados de la cadena del sentido que requiere toda utopía promissoria de un futuro mejor. En estas condiciones, los estudios organizacionales requieren repensar cuál es la nueva subjetividad que alimenta y acepta la vida organizacional. Se puede presenciar una nueva subjetividad caracterizada por una ceguera mediada por el interés subjetivo de consumir y agradecer al capitalismo contemporáneo permitirle no caer brutalmente en las precariedades que nacen del mercado libertario y moralmente desregulado. Así, se contribuye a los estudios organizacionales reflexionando sobre la necesidad de concebir un nuevo pensamiento administrativo que se opongan a la anulación del ejercicio de la libertad y la igualdad jurídica moderna, que legitimó la política y la utopía como valores de dignificación del ser humano y de la vida.

PALABRAS CLAVE: capitalismo contemporáneo, condición humana, hipermodernidad, realidad organizacional, subjetividad.

Introducción

Este artículo se inscribe en el campo de los estudios críticos de la organización. Se parte de que presenciamos una crisis en el proyecto humanista y antropocéntrico del pensamiento moderno y los correlatos del deber ser de la organización (Carvajal, 2003). Bajo una mirada crítica, se piensa cómo el capitalismo, sus transformaciones y derivas contemporáneas han proyectado la subjetividad hipermoderna que alimenta el mundo organizacional y social en el que este se despliega. Para ello, se propone una anudación analítica entre las trayectorias del capitalismo y el proceso conformador de la subjetividad hipermoderna, en el marco de una explicación crítica, propositiva y ética (Cruz, 2015). Esta anudación se acerca a las preocupaciones disciplinares de los estudios organizacionales (eo), en tanto apuesta por develar algunos elementos que constituyen el cimiento de las organizaciones y su gestión. En este sentido, la argumentación que sustenta y orienta este trabajo, nace desde "las afueras" de la teoría de la administración, de la misma forma que los eo han marcado sus orígenes y trayectorias al margen de la teoría positivista y funcional de la administración.

Algunos antecedentes de este problema se rastrean en trabajos que han intentado anclar el fundamento y los supuestos filosóficos con los que se puede pensar críticamente los diversos temas con los que estudia y se proyecta la organización (Aktouf, Carvajal, & Cruz, 2003; Boiral, 2005; Carvajal, 2007; Chennoufi, 2007; Cruz & Rojas, 2008; Fernández, 2020; Mendoza, 2010; Montaña, 2013; Muñoz, 2011; Torres & Misosky, 2020). Estos antecedentes evidencian la forma como los estudios críticos de la organización requieren de un pensamiento crítico, de un nuevo pensamiento administrativo que se proponga concebir los puzles de los paradigmas que trabajan el poder, la cultura, la ciencia y la tecnología en el trabajo y la gestión de la subjetividad, todo ello dentro del estudio de las organizaciones.

La hipermodernidad configura tramas que requieren —y, por tanto, hacen emerger— un tipo de subjetividad que facilite que la organización responda a las exigencias del ultracapitalismo centrado en el mercado (Dufour, 2007); especialmente desde los *critical management studies* (CMS), ha emergido una corriente de pensamiento que ha nutrido líneas de fuga para pensar la subjetividad (Fernández, 2007). Pensar la subjetividad implica reconocer que ella emerge de prácticas de dominación, negación y exclusión que, desde la perspectiva psicoanalítica (Sampson, 2005, 2015), emanan de la ortodoxia respecto de la cual se piensa la agresividad, la violencia y el lenguaje humano. La organización es productora de significados, pero estos a su vez requieren de la promoción de valores e imaginarios que hagan que las subjetividades abiertas a las experiencias —que promete el capitalismo— vivan y padezcan las consecuencias de los valores que se incorporan a la organización hipermoderna (Gori & le Coz, 2015; Gutiérrez, Narvaja, & Papalini, 2018; Lipovetsky, 2006, 2010; Segura, 2016; Weisz Kohn, 2016).

Entonces, este trabajo resalta la tesis de que las organizaciones y la gestión funcionan y demandan análisis críticos e interpretación causal que trasciendan el núcleo del humanismo administrativo. Específicamente, se postula con énfasis que el epicentro real de la organización no son los seres humanos sino los procesos productivos.

De esta forma, esta reflexión se justifica en tanto que en el actual mundo globalizado y transparente se proclama que los contextos organizacionales mundialmente (por ende, en Colombia y Latinoamérica) se centran en el respeto por la humanidad de los dirigidos, y este postulado es una seudoverdad que no ayuda a pensar lo que verdaderamente ocurre al seno de las organizaciones capitalistas. Así, este artículo invita a develar el humanismo que profesan las organizaciones contemporáneas, el humanismo capturado por una subjetividad hipermoderna en el marco de un modo

de producción capitalista que se reinventa para mantenerse como estructurador de relaciones sociales.

Para alcanzar el objetivo propuesto, este artículo se estructura en cuatro acápites que permiten evidenciar la relación entre la subjetividad hipermoderna y el capitalismo actual desde una mirada crítica y dirigida hacia las organizaciones y su modo de administrar, enmarcadas en los EO. En primer lugar, se presenta cómo el grupo de investigación Nuevo Pensamiento Administrativo (NPA) ha adquirido un compromiso con las ciencias sociales y humanas desde una mirada crítica hacia las organizaciones y el trabajo humano subordinado, así como también tiene la preocupación por conocer el mundo desde lo político y lo ético. En segundo lugar, se analiza la relación entre el impacto negativo del neoliberalismo y el debilitamiento de las funciones asistenciales del Estado con el modelo capitalista neoliberal contemporáneo que, si bien ha aumentado las brechas sociales y la precarización en el mundo laboral, insta al sujeto en los procesos de afirmación del Yo narcisista y lo convierte en un ser hedonista, presentista y líquido, que no se cuestiona por su alrededor. En tercer lugar, se describe al sujeto posmoderno que vive bajo una lógica del consumo y del deseo, que no le permite tener una mirada más allá para reflexionar sobre su condición y que se deja llevar por sus redes sociales bajo el ideal de la multitud, mientras están ensimismados en la soledad, sin pensar el futuro, y deseando consumir su vida en el ahora, sin tener en cuenta o anhelar los ideales y las utopías que configuran el mundo. Finalmente, se describe la subjetividad contemporánea como el conjunto de representaciones mentales de las personas por sí mismas, de los demás y del mundo alrededor, y se cuestiona si esas representaciones se configuran a partir del ser o si tienen influencias exteriores a partir de la máquina social de producción propia del capitalismo.

En síntesis, se sostiene que el capitalismo y el socialismo estuvieron amparados por utopías que prometían una “salida” para la humanidad y, a pesar de que gozaron de legitimidad, en la actualidad se fueron al suelo. Sin embargo, el capitalismo fabricó y puso en marcha una subjetividad a su medida. Este es su blindaje, su garantía de reproducción. Si bien algunos se muestran “indignados”, son incapaces de enfrentar políticamente el modelo social que los indigna, pero que patrocina la desregulación moral de la vida, la eliminación de los límites, e instala al sujeto hipermoderno en el goce de una existencia casual.

En los márgenes del pensamiento organizacional: la mirada crítica desde el Nuevo Pensamiento Administrativo

La edad avanzada obra sobre el pensamiento de mujeres y hombres como un país al que se llega rodeado de certezas



y convicciones inamovibles. Los viejos acostumbran decir a los jóvenes lo que suponen y lo que desde hace años tienen claro. Yo no he podido instalarme en este país. Todos los días me hago preguntas que arrojan dudas sobre lo que creo saber. Por este motivo, muy a mi pesar, en este trabajo planteo principalmente preguntas enmarcadas en las preocupaciones del grupo de investigación NPA —de la Facultad de Ciencias de la Administración, de la Universidad del Valle—, que tiene por telón de fondo la constante zozobra del pensamiento inacabado.

Nuestro grupo de investigación ha sellado un compromiso innegociable con el pensamiento crítico. Hemos hecho deslinde respetuoso con el humanismo administrativo, al que reconocemos sus buenas intenciones, pero en el que vemos una cierta inocencia voluntarista en el campo de las admoniciones y buenos consejos al gerente, casi siempre convertidos en un arado que trabaja en el mar. La realidad organizacional y administrativa es dura en la sociedad del alto rendimiento, impulsada y habitada por jugadores sin corazón, motivo por el cual demanda análisis críticos y una interpretación causal, más allá de los buenos consejos

gerenciales inspirados en el humanismo administrativo. Tanto más cuanto que, a despecho del credo humanista antropocéntrico, todo indica que el epicentro real de la organización no somos los seres humanos sino los procesos productivos. No es este un descubrimiento como para sentarse a llorar. El punto es que solo a partir de la historia moderna reciente, mujeres y hombres han quedado convertidos en medios humanos del trabajo a quienes después de duras luchas se les reconocieron progresivos derechos que, si bien en algunos pocos países se han consolidado, se pueden llegar a perder, tal como el modelo neoliberal bien lo sabe y lo requiere. El pasado histórico esclavista y feudal, hasta los comienzos del capitalismo, demuestra que hombres y mujeres fueron durante siglos medios humanos del trabajo desprovistos de todo derecho. Hoy en día, sin embargo, en muchos países, e incluso en los procesos productivos que ocurren en alta mar, tales derechos se relativizan, se barajan hacia abajo o prácticamente no existen.

De ahí la vigencia de nuestro compromiso con las denominadas ciencias del hombre. También con las ciencias sociales. Sabemos que ellas tienen mucho que decir en el

esfuerzo de potenciar el pensamiento crítico acerca de las organizaciones y el trabajo humano subordinado, porque la subordinación humana y el ejercicio del dominio y del poder en todos los escenarios, incluido el trabajo, constituye el sistema de relaciones más complejo entre todas las que existen.

También expresamos nuestra constante preocupación por conocer el mundo en que vivimos, para poder ser intelectualmente verdaderos habitantes contemporáneos. Valoramos la reflexión sobre la crisis de lo moderno y su alcance y nos preocupa el desasosiego que los pensadores dicen sentir ante este mundo de hoy y el tipo de subjetividad que lo acompaña. Se olfatea por todas partes un cierto malestar en la cultura. Pero, a principios del siglo xx, Sigmund Freud (1930), hace poco menos de cien años, también lo entendió así, malestar que dio origen a una de sus más importantes obras. Viéndolo bien, durante los siglos que nos precedieron, no faltaron los predicadores del apocalipsis, pero tampoco los anunciadores de utopías y promesas acerca de un mundo parecido a un paraíso. Sin embargo, hoy en día desde lo político nadie promete el advenimiento de un mundo futuro mejor, una salida hacia la felicidad. Esta tarea ha quedado en manos de algunos credos religiosos, aunque a condición de morir primero en olor de santidad y poder ir de este modo a la tierra prometida. La política, solo electoral y pragmática, quedó despojada de toda utopía.

Aún así, estamos del lado de los combates femeninos y de las minorías de todo tipo por alcanzar la igualdad de derechos, nos declaramos en contra del racismo y la exclusión, de la explotación en el trabajo y la crueldad laboral cuando esto ocurre. Compartimos las luchas por la preservación del planeta y valoramos la libertad, la igualdad, la dignidad humana, el respeto, la autonomía de la voluntad y el justo derecho a un buen vivir. Hoy por hoy, a esto se le llama "ser de izquierda". Alrededor de estas preocupaciones, tal vez sin decirlo ni tenerlo suficientemente consciente, creemos que es posible todavía aferrarnos a la esperanza de un mundo mejor, a pesar de que las utopías y los grandes relatos, según Vattimo y Lyotard (citado por Oñate & Arribas, 2017), ya se vinieron abajo.

Esta resistencia en medio de una cierta desesperanza y abundantes y fuertes razones para sentirnos impotentes, y sin mucho que hacer frente al peso del mundo tal como actualmente se presenta, nos lleva a ver el mundo de un modo bastante particular, a partir de un horizonte todavía predominantemente político y ético. Esto es paradójico, en tiempos de despolitización aguda de las multitudes digitalizadas y de una ética caracterizada por tener un himen demasiado flexible y complaciente. Pero aún

nos preocupa la injusticia en medio de la insolidaridad hipermoderna y amamos la razón argumentativa y la cultura letrada a pesar de su alarmante declive. Apostamos por el conocimiento a todo costo y por la ética basada en principios y valores, y sentimos solidaridad por los demás. De alguna manera, somos maravillosamente anacrónicos. En el grupo nos sentimos orgullosos de esto y resistimos sin esperar mucho o nada a cambio, solo por dignidad.

Este modo de ver el mundo es el núcleo del pensamiento del grupo NPA, que lleva a prohijar el pensamiento crítico desde lo político y lo ético. Hoy por hoy, estos son los horizontes principales a partir de los cuales proponemos elaborar este tipo de pensamiento, porque, si no es desde allí, ¿desde qué otros horizontes? Aunque ¿será tal vez posible, en cambio de lo anterior, pensar la solidez y la ausencia de contendores del capitalismo contemporáneo, desde la relación invisible que a este respecto nos proponen las ciencias humanas?

Esta es, precisamente, la inquietud que presento en este ensayo. Pues he venido pensando que existe una conexión profunda entre la condición humana de nuestro tiempo y el capitalismo contemporáneo, tan invisible a la mirada convencional que, a pesar de su peso, muy pocas veces se pone en evidencia, ni suele ser considerada por la literatura ensayística social a la hora de dar cuenta del malestar que algunos intelectuales advierten en el mundo contemporáneo.

Crítica a la subjetividad hipermoderna

Ciertamente, los teóricos críticos suelen concentrar su mirada, no sin razón, de manera casi exclusiva en el impacto negativo del neoliberalismo y el debilitamiento de las funciones asistenciales del Estado sobre las clases sociales medias y bajas, lanzadas a la lógica de "sálvese quien pueda"; en la globalización de los mercados y hasta en el contrabando que desaparecen del escenario a los esforzados pequeños y medios emprendedores; la neoesclavitud; la tecnología que elimina puestos de trabajo; la robótica poshumanista; la banalidad contemporánea en la mirada sobre el mundo y el declive de la cultura letrada; la liquidez y el desapego en el vínculo humano; el peso aplastante de los medios masivos de comunicación sobre los seres humanos y la estandarización mental consecuencial; la delirante libertad y la desregulación moral; en fin...

Pero estos mismos teóricos casi nunca miran la relación que existe entre todo esto y el modelo capitalista neoliberal contemporáneo, que permite el desahogo

pulsional como nunca antes pudo haber sido posible, incluida la satisfacción de la pulsión de muerte y destructividad a través de la violencia virtual del cine, los videojuegos y las series televisivas; los procesos delirantes de afirmación del Yo narcisista infantil sobre los demás. Este es un modo de colmar de mercancías las sensaciones de vacío y de desasosiego derivadas de una existencia humana expulsada de las leyes naturales, destierro de la naturaleza que obligó a los humanos a tener que refugiarse y venirse a vivir a lo artificial y cultural, en cuanto huyó de leyes naturales sin poder escapar de ellas y terminar siendo este animal enfermo que Giorgio Agamben (2005) definió como “el animal que ya no es” (p. 59); enfermo esencial, es cierto, pero rebosante de gozo y de confort.

Todo ocurre como si el desasosiego del espíritu, la insatisfacción constante y el malestar fuesen el estado permanente de la especie, debido a lo que le sucedió sin opción una vez huyó de la naturaleza animal pura para instalarse en el lenguaje y en lo artificial como su nueva morada donde de repente se vio obligado a vivir, en medio de la represión moral, la satanización y postergación reglamentada de los deseos y anhelos por medio de los tabúes originarios, los mandamientos de los dioses y la ley. Sin embargo, el capitalismo contemporáneo ha borrado esta rejilla moral de los límites, ha desregulado la vida y ha dejado a hombres y mujeres instalados por fuera de la culpa para que ocurra la realización delirante de sus deseos.

Sabemos ya bastante bien de dónde vinimos. La sola mirada fraternal de los antropomorfos nos recuerda la historia de la biología que nos trajo a este punto donde hoy nos encontramos, historia que muchos aún se niegan a aceptar. Esta resistencia se puede comprender generosamente. Es más consolador imaginar que venimos de un especial acto de creación divina y que vamos hacia un paraíso prometido más allá de la muerte, donde podremos saborear a nuestras anchas el don de la eternidad y la inmortalidad. ¡Está bien!, qué se puede hacer, la clientela que brota del horror a la muerte siempre tiene la razón; soñar en estos términos no solo es reconfortante sino gratis. Pero, más allá de esto, no tenemos ni remota idea de dónde hemos venido a parar ni qué dueños del mundo en medio de sus suculentos negocios nos trajeron aquí. Y no lo sabemos, porque este proceso se ha tornado invisible y de alguna manera nos ha convertido en cómplices, protagonistas y coautores del capitalismo contemporáneo, en cuanto realiza, exacerba y alborota nuestras pulsiones más deliciosas y profundas que nos hacen tan felices.

Dicho de otra manera, hemos sido convertidos en consumidores masivos de todo aquello que al consumir nos

consume en la intensidad del vivir, pero al mismo tiempo nos produce fuertes sensaciones de inclusión, dignidad, libertad e igualdad. De muy poco de esto la crítica social tradicional quiere darse cuenta, porque por atacar el viejo modelo capitalista no percibe las nuevas realidades, pero sobre todo el tipo de representaciones mentales hipermodernas que el mismo capitalismo contemporáneo construyó y puso a su servicio. No se trata de la dominación ideológica clásica que legitimó al capitalismo, sino de otra cosa. En consecuencia, el centro de la crítica social debería desplazarse hacia la actual subjetividad que el capitalismo incrustó en los habitantes del Occidente contemporáneo, hasta convertirlos en cómplices y coautores satisfechos de lo que hay, políticamente paralizados y sin poder conformar una clase social en condiciones de enfrentar lo que no quieren enfrentar.

Deberíamos darnos cuenta de que el capitalismo actual no requiere de legitimidad política ni ideológica alguna. Tampoco necesita seguir siendo utopía ni prometer nada a futuro, porque el futuro desapareció de las preocupaciones del sujeto hipermoderno. El punto es que el capitalismo de nuestros días se convirtió en el modo de producción que mejor realiza de manera real y virtual los deseos humanos y, al mismo tiempo, lo volvió políticamente desinteresado y paralítico. Ahí radica la actual atonía política y la incapacidad de la gente frente a una hipotética rebelión contra él. El capitalismo contemporáneo produjo e instaló en el habitante de nuestro tiempo no solo una realidad llena de opciones, sino un conjunto de representaciones mentales que nos paralizan a la hora de enfrentarlo, porque ni siquiera queremos hacerlo; porque, viéndolo bien, ¿qué tiene de indebido ser narcisista, hedonista, presentista, líquido, carente de gravedad, flotante en el azar y en la casualidad del mundo, haber quedado liberados del peso del pasado y de las exigencias del futuro, ahora desutopizado y apolítico?

Recorrido por la condición humana

De todos modos, y mientras todo esto fue madurando, desde 1968 Marcuse se ocupó de la relación entre *eros* y *civilización*, y puso en evidencia al hombre de su tiempo al definirlo como unidimensional. Desde 1971, George Steiner habló de la poscultura y del derrumbe de la cultura letrada, poniendo en evidencia el empobrecimiento del pensamiento y el triunfo del ruido y la subordinación de la palabra ante la imagen. Lyotard y Vattimo (2009) declararon el fin de la modernidad y la caída de los grandes relatos. Richard Sennett (2000) puso en evidencia la corrosión del carácter, el nomadismo laboral y la crisis del vínculo comprometido en el trabajo. Lipovetsky (1986)

definió al hombre de nuestro tiempo como suspendido en el vacío, cultor del narcisismo, y Finkelkraut (1998) nos llamó la atención acerca del riesgo de que la construcción de la idea de una humanidad universal y ecuménica, donde tuviésemos cabida por igual todos los seres humanos, estuviese en crisis y en proceso de desaparición.

Asimismo, Zygmunt Bauman (2002) definió al sujeto contemporáneo como líquido y renuente frente a los vínculos duraderos y sólidos, y llamó la atención sobre la cultura de residuos y la conversión de masas humanas enteras en verdaderos desperdicios. Melman (2005) encuentra en el hombre de nuestro tiempo a un ser flotante, sin arraigo a nada, es decir, sin gravedad, y pone en evidencia clínica el impacto que esta falta de gravedad tiene como desencadenante de las más frecuentes aflicciones psíquicas. Dany-Robert Dufour (2002) define al sujeto actual como unario, en cuanto se configura a sí mismo a partir de la minimización del otro, por lo tanto, narciso en extremo e individualista ensimismado, luego de lo cual concluye que occidente vive en el delirio después de haber aniquilado el sujeto crítico kantiano y al sujeto neurótico freudiano. El coreano Byung-Chul Han (2014) define al sujeto de nuestro tiempo como digital, integrante de una multitud más parecida a un enjambre de abejas ensimismadas dentro de la colmena que a una masa humana políticamente cohesionada alrededor de un nosotros alrededor de un propósito común. Robert Redeker (2014) construye un alegato importante para demostrar cómo el Yo del sujeto contemporáneo se ha venido a vivir a su cuerpo cultivado, de tal manera que es el cuerpo el que dice quién es quién. Paula Sibilia (2008) se duele de que la intimidad ha dejado de existir para pasar a convertirse en espectáculo de consumo masivo. Avelina Lesper (2015) pone en evidencia el fraude del arte contemporáneo. Salmon (2008), en *Storytelling*, denuncia la existencia de una máquina social encargada intencionalmente de formatear las mentes. Y, por último, Tony Judt (2012) escribe que las cosas van mal, en cuanto hay algo profundamente erróneo en la forma en que hoy vivimos.

¿Qué puede concluirse de todo esto? Un tono fundamentalmente crítico y hasta nostálgico alienta el pensamiento de los más agudos analistas de nuestro tiempo, aunque extraña que este pensamiento coexista con la fiesta de la desregulación de los deseos y la liberación sin fronteras del sujeto hedonista. Bastante bien descrito por los autores está nuestro mundo contemporáneo, tanto como los rasgos del sujeto que ha sido producido. Tal vez por esto flota en el aire un perfume de pérdida de lo mejor de lo moderno, en el sentido de que esto que hoy tenemos no anda bien y que el tipo de sujeto contemporáneo deja mucho que desear. No se dice que antes era mejor, pero este perfume de crisis y de pérdida se insinúa en la comparación

entre lo “posmoderno” y lo que antes había. Sin embargo, a pesar de los intelectuales críticos, las multitudes digitalizadas, insolidarias, envueltas en las redes, bailan la fiesta sin voltear a mirar siquiera a los miserables alrededor, algunos de los cuales optan por el camino criminal para no quedarse atrás, en cuanto ya no tiene sentido elegir el lejano camino utópico ni político de la rebelión, mientras otros se cuelgan de las promesas evangélicas del cielo que ruedan de los pastores, porque ya el salvador dizque está a punto de volver.

Hay, pues, un agudo malestar entre los intelectuales críticos acerca del modo de ocurrir nuestro tiempo, que sin embargo coexiste con la alegría del consumo y el desenfreno liberal de los deseos. En medio de esta fiesta suele haber depresión —es cierto—, deshidratación psíquica, sensaciones de vacío de la vida y hasta crisis del sentido de vivir. En las noches oscuras surge a la mente la sinsalida, el desamor que a la larga va dejando el hipersexo unido al cálculo desapegado y cínico. Los jóvenes han sido trasladados a la atarraya de las redes sociales que hacen de espejo virtual, mundo fantasmal al que le hablan y al que le confiesan sus estados, pero a pesar de estar unidos por estas redes solo pueden configurar una “multitud” de ensimismados solitarios incapaces de cuestionar el sistema que los hace tan felices, pero a la vez, de cuando en cuando, los hace sentir vacíos, y no pocas veces desgraciados.

Los habitantes de nuestro tiempo consumen mercancías a medida que ellos mismos se vuelven mercancías de los demás, todo esto vivido intensamente, incesantemente, a medida que se bogan el presente en el centro de un futuro que desaparece. La vida para ellos ha dejado de ser un camino con sentido que desemboca en un final. Ahora es apenas un conjunto caótico de momentos y de instantes intensos y casuales que vale la pena vivir. Vivir es consumir la vida fragmentada en instantes carentes de sentido a futuro. Esta desconexión con la línea del tiempo, entendida como continuidad con sentido a futuro, permite la intensidad de la experiencia lejos de toda culpa, pero a cambio de la desprestigiada culpa la vida así vivida va dejando una sensación de vacío y de absurdidad que tarde o temprano cobra la cuenta. Entonces, muchos pueden en la adultez sentarse a sonreír como cómplices de sí mismos y a menear de lado a lado la cabeza pensando en la loca y feliz juventud.

No pocos jóvenes sufren de indignación y, de cuando en cuando, ocupan calles y avenidas, pero lo hacen como una suma de solitarios que gritan por separado aunque se miren a los ojos, incapaces ya de constituir un “nosotros” político alrededor de ideales y utopías que configuren un propósito político duradero. Esto contrasta, al decir de

Byung-Chul Han (2014), con la “masa” decimonónica moderna revolucionaria, que fuera tan consistente y duradera, no líquida ni evanescente; que se compactaba alrededor de utopías e ideales capaces de configurar un “nosotros” político solidario y generoso; una clase social en movimiento que ningún invierno disolvía.

No debemos olvidar que, desde sus mismos comienzos, el sistema capitalista se convirtió en utopía y gozó de una fuerte legitimidad, a pesar de la resistencia obrera. Fue visto por muchos como la prueba viviente del progreso material y moral de la humanidad. La mítica del progreso legitimó no solo la modernidad capitalista deslumbrante, sino incluso sus horrores e injusticias. Todo quedaba inscrito en la mochila del costo que había que asumir en favor de un proceso fáustico que creaba y construía para mejor a medida que destruía casi todo alrededor. Al surgir el socialismo, el capitalismo necesitó legitimarse mucho más. En ciertos países centrales debió tornarse “humano” e incluyente. Pero con la caída del socialismo el capitalismo necesitó cada vez menos ser legítimo.

Hoy tenemos un capitalismo al que no le preocupa su propia legitimidad ante el pueblo convertido en solo enjambre digitalizado, según Han (2014), pues ha instalado en ese mismo pueblo, de manera intencional y deliberada, un conjunto de representaciones mentales que lo han tornado incapaz siquiera de plantearse la pregunta por la legitimidad del sistema que lo gobierna. Esta pregunta por la legitimidad del capitalismo entre la gente parece absurda. El enjambre se ha desinteresado políticamente del sistema y se ha hundido en el narcisismo hedonista que el mismo sistema le cultiva y le exagera; ha quedado neutralizado acerca de una actitud crítica; se ha ensimismado en la contemplación de su propio cuerpo convertido en objeto de especial culto estético; se ha desconectado del tiempo y del futuro promisorio de algo mejor, y se ha dedicado a vivir la vida convertida en momentos e instantes de gozo que solo valen por su intensidad desprovista de toda culpa. Esta es la subjetividad que el sistema instaló en el pueblo convertido en enjambre, para no necesitar ante él ostentar legitimidad alguna.

Desregulación moral, subjetividad contemporánea

Ha llegado, entonces, el momento de hablar un poco más de la subjetividad contemporánea, que definimos, de manera operativa y funcional, como el conjunto de representaciones mentales que nos hacemos de nosotros mismos, de los demás y del mundo alrededor; representaciones donde nos instalamos a vivir y desde las cuales nos

relacionamos con nosotros mismos, con los demás y con el mundo alrededor.

Ahora bien, ¿esta subjetividad —es decir, este conjunto de representaciones mentales propias del sujeto contemporáneo— ha tenido su origen en él mismo? ¿Han brotado desde su “adentro”? O, por el contrario, ¿han sido instaladas intencionalmente desde afuera de él, es decir, a partir de la máquina social de producción de representaciones del capitalismo neoliberal, encargada de hacer creer a muchos que viven felices así como están y que su deber con ellos mismos es consumir para poder incluirse y vivir sus deseos intensamente?

Entonces, si es así como parece, y para ir más a fondo, ocurre aquí una estrategia de doble vía, un evidente proceso de doble constitución, en el sentido de la necesaria contribución del sujeto de nuestro tiempo en la profundización y consolidación del capitalismo contemporáneo, en cuanto este exalta su ser individual como lo más esencial; desempolva su narcisismo primordial infantil; lo libera de la negatividad del límite normativo moral, y lo instala en la voracidad intensa y en el goce de lo deseado ya mismo, sin ningún tipo de dilación ni postergación en el tiempo.

Ciertamente, el capitalismo contemporáneo no solo se limitó a desregular la economía y los mercados, sino que se propuso llevar a cabo una aguda desregulación moral de la vida que se pudo poner así al servicio del goce de las pulsiones y los deseos de manera real y virtual, por fuera de todo límite moral, confundiendo de paso lo real con lo virtual. Esta es, pues, la recepción así como la contribución que la condición humana hipermoderna está haciendo del capitalismo contemporáneo. Y puede hacerlo así, en la medida en que este sujeto se volvió su cómplice, al quedar instalado en un conjunto de representaciones mentales que funcionan como un sistema cerrado en favor de la economía del consumo y los mercados tal como hoy se dan.

Estas representaciones mentales son las del hedonismo y narcisismo; individualismo extremo; desconexión con el futuro y el pasado, y concentración de la vida en el goce del presente; insolidaridad y construcción de la imagen del Yo unario a partir de sí mismo, y no de la negociación con el otro; consumismo; liquidación de las utopías futuras promisorias de un mundo mejor, porque gozar el presente es lo que importa; despolitización consecencial y crisis de toda ideología; conversión de la intimidad en espectáculo para ser vendida como mercancía mediática; triunfo de los famosos sobre los importantes; desarrollo de una tecnología encaminada al ensimismamiento psíquico; culto al cuerpo y explosión de gimnasios; búsquedas del Yo dentro de uno mismo; explosión de literatura de autoayuda; consumo de sustancias psicoactivas de fuga de la dura realidad y

drogas psiquiátricas contra la depresión y la ansiedad, en fin..., y para que todo esto pueda hacerse más fácil, tarjetas de crédito y dinero plástico a granel.

Sin embargo, llegados a este punto, hemos de volver un poco atrás: hemos dicho, con Giorgio Agamben (2005), que el ser humano es el animal que ya no es. ¿Quién se encuentra en condiciones de pensar esta idea tan profunda, esta especie de paradoja? ¿Quién está dispuesto a entenderla y asumirla en todo cuanto significa para comprender las secuelas que dejó el desprendimiento humano del reino puramente animal y el quitarse de encima el rigor de las leyes del instinto natural, que obligó a la humanidad a refugiarse en una nueva morada moral y lingüística, es decir, simbólica, que se encargó de elaborar unos nuevos límites y dispositivos inhibitorios, ya no naturales sino artificiales para meter en ellos sus antiguos instintos?

Este tránsito de la naturaleza pura a la cultura, este doble pie y fundamento de lo humano, hizo de este un animal espiritualmente desajustado, hundido en el desasosiego y la ansiedad constantes y, por lo tanto, necesitado de curetajes en vano para heridas perennes imposibles de sanar.

Veamos algunos autores. Levi-Strauss (1969) define el mundo humano como apoyado en dos naturalezas: la biológica y la cultural. Estas dos naturalezas son contrarias; expresan y levantan un evidente conflicto interior. Freud (1930) define el mundo humano, también, como conflicto entre el "ello" pulsional, el "súper yo" normativo moral y el "yo" como instancia psíquica encargada de dirimir, pero también de sufrir este conflicto. Boris Cyrulnik (1991) dice, en fórmula desconcertante, que el ser humano es 100% animal, pero también 100% cultural. Esto quiere decir que no hay nada en el ser humano que no sea animal, pero que al mismo tiempo toda esta animalidad se encuentra anillada y atrapada en lo cultural. No es difícil imaginar el conflicto interior y el desasosiego que de todo esto surge. Max Scheler (1938) define al ser humano como un animal absolutamente abierto al mundo que lo rodea; de alguna manera, un animal lanzado al vacío de una espiritualidad inhibitoria que lo recoge.

Giorgio Agamben (2005), en esa misma línea, define al ser humano como abierto al mundo y por fuera de los rigores del instinto. Esto lo convierte en un fugitivo de la naturaleza que, sin embargo, no puede desprenderse de ella, porque es su mismo cuerpo animal la casa en la que vive. El ser humano es, entonces, como antes ha quedado varias veces dicho, el animal que ya no es.

Heidegger (2007), en su *Seminario* ofrecido en la Universidad de Friburgo entre los años 1929-1930 del siglo xx, también define al ser humano como un animal abierto al

mundo, a partir de tres tesis fundamentales: la piedra es sin mundo; el animal es pobre de mundo, y el hombre es configurador de mundo, de tal manera que el ser humano no es, sino que va siendo en el mundo, entendido como la manifestabilidad de todo lo ente en cuanto tal, en su conjunto.

Epílogo

Así, a pesar de que somos producto de la evolución biológica, dicha evolución no nos privó de la condición de seguir siendo animales biológicos. Sin embargo, para humanizarse, la cría humana no tiene otra alternativa que "salirse" de la animalidad pura, para instalarse en la norma moral inhibitoria y reguladora de sus viejos instintos, y "salirse" también hacia el lenguaje. Pero ¿cómo ocurre esta "salida" de la animalidad pura? ¿A qué costo y hasta dónde puede suceder todo esto? ¿Nos podemos salir realmente de la animalidad y con qué consecuencias?

El asunto es el siguiente y debe quedar claro: o nos salimos de las leyes naturales que regulan el ejercicio del instinto animal o no somos humanos. Así, una vez "por fuera" del rigor del instinto, y a modo de ejemplo, la sexualidad humana ya no tiene por fin principal la reproducción, tal como ocurre entre los animales, sino el placer y el goce. Por otra parte, el instinto agresivo que en el animal tiene por fin la consecución de alimento, la defensa del territorio y la supervivencia individual y de la especie en general, en el ser humano, tienen por fin principal la afirmación psíquica del Yo. Además, y esto es esencial, en los animales la ley natural instintiva impone sus propios límites a la realización de la necesidad, desde adentro mismo del instinto. En consecuencia, los instintos animales jamás se salen de su finalidad ni se sobrepasan, motivo por el cual no requieren límites morales.

Por el contrario, al salirse de la ley natural del instinto, los seres humanos necesitan configurar un mundo moral artificial capaz de controlar el deseo y las pulsiones, ahora carentes de límite natural desde adentro del instinto mismo. ¿No es pues entonces el hombre un animal que es animal y no lo es al mismo tiempo?

De esta manera, proponemos que, de este desgarramiento humano esencial, de esta ansiedad de fondo y sin fondo, de este desasosiego constante, el sistema capitalista en su modalidad contemporánea decidió ocuparse, volviéndose moralmente libertario y desregulado. Al hacerlo, a través de las representaciones mentales hipermodernas que instaló en la subjetividad, quedó en las mejores condiciones para anular la rebelión en su contra y convertir al pueblo en coautor y cómplice como nunca antes modo alguno de

producción pudo haberlo hecho en la historia pasada. La ansiedad humana esencial tanto como la realización del deseo desregulado y ya mismo, ahora mismo en la intensidad de una vida convertida en fragmentos desconectados de la cadena del sentido. Cada momento de gozo adquiere así valor y sentido por sí mismo para el sujeto hipermoderno, por fuera de toda utopía promisoría de un futuro mejor, porque el futuro se borró de sus intereses en favor del presente en cuanto dimensión del tiempo privilegiada.

Dicho de otro modo, la condición humana hipermoderna, definida en los anteriores términos, ha permitido que el capitalismo contemporáneo salga a su rescate y la rodee de un conjunto de realidades, pero también de representaciones mentales impuestas, para que el sujeto hipermoderno termine por agradecer al sistema el gozo en que vive y que le es permitido por fuera de toda culpa, sin preguntarse más nada. Hoy importan más los árboles, las mascotas, las especies en peligro de extinción, el agua de lagos y ríos que el destino de los miserables.

Para el sujeto hipermoderno —hemos dicho—, la vida no es más que un constante acontecer de momentos autónomos, de fragmentos desconectados que deben vivirse los unos desligados de los otros, en medio de la casualidad de la vida que lo convierte a él mismo en pura casualidad. Siendo así, esta manera de representarse la vida como algo que salta de día en día, de momento en momento y de placer en placer —nada de lo cual es gratuito ni casual ni apareció en el mundo humano así de pronto y porque sí—, constituye una inmensa contribución reproductiva que le hace la condición humana hipermoderna moralmente desregulada y libertaria al capitalismo contemporáneo, neoliberal hedonista y consumista.

En estas condiciones, si bien algunos pensadores como Tony Judt (2012) se duelen de que algo en el mundo va mal, puesto que en sus propias palabras hay algo profundamente erróneo en la forma en que vivimos, la mayoría de la gente no lo ve ni lo siente exactamente así, en la medida en que ha sido cooptada por el goce de la vida como lema y el consumo como condición, y agradece al capitalismo contemporáneo haberle permitido gozar de la vida en una forma y con características como nunca antes ningún modelo económico, social y político lo hizo, en medio de un mundo erotizado y potenciado, libertario y moralmente desregulado.

No importa que a veces se tengan sensaciones de desesperanza, vacío y crisis en el sentido de vivir, pues para estas grietas y anomalías también existen las fugas de realidad que permiten las sustancias psicoactivas, los ansiolíticos y los antidepresivos al gusto, cuando no los reencaches

religiosos, las promesas de los pastores, los neomisticismos orientales y la literatura de autoayuda tipo Paulo Coelho.

Tengo la sospecha de que, mientras elaboro este ensayo, los miserables y los marginados parecen haber asumido, a pesar de todo, este mundo de privaciones en que viven desprovistos de política y de utopía. Siendo así, en algún momento tendremos que empezar a replantear nuestra mirada sobre el capitalismo contemporáneo, así como la dirección y el destinatario de nuestro esfuerzo crítico.

Declaración de conflicto de interés

El autor no manifiesta conflictos de intereses institucionales ni personales.

Referencias bibliográficas

- Agamben, G. (2005). *Lo abierto. El hombre y el animal*. Madrid: Pre-textos.
- Aktouf, O., Carvajal, R., & Cruz, F. (2003). *El lado inhumano de las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.
- Bauman, Z. (2002). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Boiral, O. (2005). Las normas iso 9000: del imperativo comercial al "rito de paso" organizacional. En F. Cruz (Ed.), *Nuevo Pensamiento Administrativo* (pp. 165-180). Cali: Universidad del Valle.
- Carvajal, R. (2003). *Gestión crítica alternativa*. Cali: Universidad del Valle.
- Carvajal, R. (2007). Las organizaciones y la agonía del Occidente moderno. En F. Cruz (Ed.), *Del humanismo administrativo en crisis: rupturas paradigmáticas* (pp. 51-94). Cali: Universidad del Valle.
- Chennoufi, M. (2007). La estrategia frente al pensamiento axiológico de Jürgen Habermas. En F. Cruz (Ed.), *Del humanismo administrativo en crisis: rupturas paradigmáticas* (pp. 123-134). Cali: Universidad del Valle.
- Cruz, F. (2015). Educación & formación: espacios de resistencia contra el proceso contemporáneo de reducción de cabezas. En W. Rojas (Ed.), *Alteridad, ética y legitimidad: teoría, praxis y educación en el devenir administrativo* (pp. 54-70). Cali: Universidad del Valle.
- Cruz, F., & Rojas, W. (2008). La noción de inhumanidad y culturas híbridas en algunas organizaciones colombianas. En F. Cruz (Ed.), *Racionalidad instrumental y gestión* (pp. 13-66). Cali: Universidad del Valle.
- Cyrułnik, B. (1991). *La naissance du sens*. Francia: Hachette Pluriel Editions.
- Dufour, D.-R. (2002). *Locura y democracia: ensayo sobre la forma unaria*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Dufour, D.-R. (2007). *El arte de reducir cabezas. Sobre la servidumbre del hombre liberado en la era del capitalismo total*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Fernández, C. (2007). *Vigilar y organizar: una introducción a los critical management studies*. Madrid: Siglo XXI Editores.
- Fernández, C. J. (2020). La relevancia del discurso gerencial para los estudios organizacionales: reflexiones durante un evento pandémico. *Innovar*, 30(78), 35-48. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90313>
- Finkelkraut, A. (1998). *La humanidad perdida: ensayo sobre el siglo xx*. Barcelona: Anagrama.

- Freud, S. (1930). *El malestar de la cultura*. Madrid: Pluriel.
- Gori, R., & le Coz, P. (2015). El coaching: un asalto en el mercado del sufrimiento psíquico. En W. Rojas (Ed.), *Alteridad, ética y legitimidad: teoría, praxis y educación en el devenir administrativo* (pp. 153-171). Cali: Universidad del Valle.
- Gutiérrez, I., Narvaja, E., & Papalini, V. (2018). *Procesos de subjetivación y control. Una mirada crítica a discursos de disciplinamiento*. Cali: Universidad del Valle.
- Han, B.-C. (2014). *En el enjambre*. Madrid: Herder Editorial.
- Heidegger, M. (2007). *Conceptos fundamentales de la metafísica: mundo, finitud, soledad*. Madrid: Alianza Editorial.
- Judt, T. (2012). *Algo va mal*. Madrid: Penguin Random House.
- Lesper, A. (2015). *El fraude del arte contemporáneo*. Bogotá: Libros Malpensante.
- Lévi-Strauss, C. (1969). *Las estructuras elementales del parentesco*. Barcelona; Editorial Paidós.
- Lipovetsky, G. (1986). *La era del vacío: ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. Barcelona: Anagrama.
- Lipovetsky, G. (2006). *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*. Barcelona: Anagrama.
- Lyotard, J.-F., & Vattimo, G. (2009). *La postmodernidad*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Lipovetsky, G. (2010). *La felicidad paradójica: ensayo sobre la sociedad de hiperconsumo*. Barcelona: Anagrama.
- Marcuse, H. (1968). *Eros y civilización*. Madrid: Sarpe.
- Melman, C. (2005). *El hombre sin gravedad: Gozar a cualquier precio*. Rosario: Universidad Nacional del Rosario Editora.
- Mendoza, R. (2010). Construcción social y estudios organizacionales. *Revista Análisis Organizacional. Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales A.C.*, 1(2), 4-32.
- Montaño, L. (2013). Los estudios organizacionales. Revisando el papel de la crítica en la administración. En R. Carvajal (Ed.), *Estudios críticos de la organización: qué son y cuál es su utilidad* (pp. 21-46). Cali: Universidad del Valle.
- Muñoz, R. (2011). *Formar en administración: Por una nueva fundamentación filosófica*. Medellín: Siglo del Hombre Editores.
- Oñate, M., & Arribas, B. (2017). *Postmodernidad- Jean Francois Lyotard y Gianni Vattimo*. Todo colección editorial.
- Redeker, R. (2014). *Egobody: la fábrica del hombre nuevo*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Salmon, C. (2008). *Storytelling. La máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Madrid: Ediciones Península.
- Sampson, A. (2005). Cultura y violencia. en F. Cruz (Ed.), *Nuevo Pensamiento Administrativo* (pp. 65-80). Cali: Universidad del Valle.
- Sampson, A. (2015). El poder político de la palabra: dominación, negación y exclusión. En W. Rojas (Ed.), *Alteridad, ética y legitimidad: teoría, praxis y educación en el devenir administrativo* (pp. 29-45). Cali: Universidad del Valle.
- Scheler, M. (1938). *El puesto del hombre en el cosmos*. Madrid: Editorial Losada.
- Segura, J. (2016). Empresa, poder e individuo: El neoliberalismo como productor de subjetividad. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 16(31), 113-126. <http://dx.doi.org/10.22518/16578953.645>
- Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Sibilia, P. (2008). *La intimidad como espectáculo*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica
- Steiner, G. (1971). *En el castillo de Barba azul*. Barcelona: Gedisa.
- Torres, C. F., & Misoczky, M. C. (2020). Por una crítica ontológica de la ideología del emprendimiento. *Innovar*, 30(78), 61-73. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90305>
- Weisz Kohn, C. (2016). Diversificación y fragmentación del mundo del trabajo en la hipermodernidad. *Psicología, Conocimiento y Sociedad*, 6(2), 7-28. <https://revista.psico.edu.uy/index.php/revpsicologia/article/view/337>

Gestión y subjetividad en el trabajo en el mundo euroamericano: tres posturas principales*

Jean-François Chanlat

Doctor en sociología

Profesor emérito, Université Paris-Dauphine P.S.L

París, Francia

Management et Organisation, Dauphine Recherche Management, UMR-CNRS 7088

Rol del autor : intelectual

jean-francois.chanlat@dauphine.psl.eu

<https://orcid.org/0000-0003-1878-4707>

MANAGEMENT AND SUBJECTIVITY AT WORK IN THE EURO-AMERICAN WORLD: THREE MAJOR POSITIONS ON THE SUBJECT

ABSTRACT: This article aims to show the place occupied by subjectivity within Western business thought. Based on the main works on this subject, since its origins in Europe and North America, this work presents the main theoretical positions that can be extracted from this body of literature. After briefly defining what is understood by management and presenting the evolution of business thinking in the Euro-American geographical area, we will study the place that subjectivity occupies in this region's business insights, as well as the three main positions that can be identified: no considerations, consideration towards financial performance, and consideration towards emancipation. In conclusion, this work underlines the importance of teaching an expanded anthropological model of managerial action in order to restore the importance of subjectivity, both at the level of management practices and management training and research.

KEYWORDS: Anthropology, management, psychodynamics, sociology, work, subjectivity.

GESTÃO E SUBJETIVIDADE NO TRABALHO NO MUNDO EURAMERICANO: TRÊS POSTURAS PRINCIPAIS

RESUMO: o propósito deste artigo é mostrar o lugar que a subjetividade ocupou dentro do pensamento empresarial ocidental. A partir das obras fundamentais que existiram quanto à reflexão das suas origens na Europa e na América do Norte, apresentam-se as principais posturas que podem ser extraídas desse corpo de literatura. O artigo é estruturado da seguinte maneira: depois de definir brevemente o que se entende por gestão e apresentar a evolução do pensamento empresarial nessa região geográfica, mostram-se o lugar que a subjetividade ocupa e as três principais posturas que podem ser encontradas sobre ela — nenhuma consideração, consideração com vistas a um desempenho econômico e consideração com vistas a uma emancipação. Como conclusão, destaca-se a importância de ensinar um modelo antropológico ampliado de ação gerencial para restituir sua importância à subjetividade, tanto no nível das práticas quanto no da formação e pesquisa gerencial.

PALAVRAS-CHAVE: antropologia, gestão, psicodinâmica, sociologia, subjetividade, trabalho.

MANAGEMENT ET SUBJECTIVITÉ AU TRAVAIL DANS L'UNIVERS EURO-AMÉRICAIN : TROIS GRANDES POSTURES

RÉSUMÉ: Cet article a pour objet de montrer la place que la subjectivité a prise au sein de la pensée managériale occidentale. S'appuyant sur les principaux travaux existants au sein de cette pensée depuis ses origines en Europe et en Amérique du Nord, il présente les principales postures que l'on peut dégager de cet ensemble d'écrits. L'article est structuré de la manière suivante: après avoir brièvement défini ce que l'on entend par management et présenté l'évolution de la pensée managériale dans cette zone géographique, il montre la place qu'y tient la subjectivité et les trois grandes postures que l'on peut retrouver en son sein : une absence de prise en compte, une prise en compte en vue d'une performance économique, et une prise en compte en vue d'une émancipation. En guise de conclusion, il souligne l'importance d'enseigner un modèle anthropologique élargi de l'action managériale afin de redonner toute sa place à la subjectivité, tant au niveau des pratiques que de la formation et de la recherche en gestion.

MOTS-CLÉ: subjectivité, travail, management, anthropologie, sociologie, psychodynamique.

CITACIÓN: Chanlat, J. F. (2021). Gestión y subjetividad en el trabajo en el mundo euroamericano: tres posturas principales. *Innovar*, 31(79), 27-41. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91958>

CLASIFICACIÓN JEL:

RECIBIDO: 15 de mayo de 2020. **APROBADO:** 12 de noviembre de 2020.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: 4 rue Joseph Granier Paris 75007 France.

RESUMEN: El propósito de este artículo es mostrar el lugar que ha ocupado la subjetividad dentro del pensamiento empresarial occidental. A partir de las principales obras que han existido dentro de esta reflexión desde sus orígenes en Europa y América del Norte, presenta las principales posturas que se pueden extraer de este cuerpo de literatura. El artículo se estructura de la siguiente manera: después de definir brevemente qué se entiende por gestión y presentar la evolución del pensamiento empresarial en esa zona geográfica, muestra el lugar que la subjetividad ocupa en él y las tres principales posturas que pueden encontrarse acerca de ella: ninguna consideración, consideración con miras a un desempeño económico y consideración con miras a una emancipación. A modo de conclusión, subraya la importancia de enseñar un modelo antropológico ampliado de acción gerencial para restituirle su importancia a la subjetividad, tanto en el nivel de las prácticas como en el de la formación e investigación gerencial.

PALABRAS CLAVE: antropología, gestión, psicodinámica, sociología, subjetividad, trabajo.

Introducción

Desde comienzos del siglo XIX, el capitalismo histórico (Braudel, 1985; Wallerstein, 2011) ha sido objeto de numerosas publicaciones en casi todo el mundo; las obras de los economistas clásicos y neoclásicos, la crítica marxista y los fundadores de la sociología constituyen algunas de las reflexiones fundacionales. Su génesis se caracteriza por la creación de numerosas empresas privadas, la expansión del Estado y de la administración pública, y el surgimiento de muchas otras organizaciones. Según Weber (1991, 2003), si el capitalismo se distingue, como modo histórico de producción, por el lugar que ocupan precisamente la empresa privada y el mercado, otra de sus características importantes será la aparición, al despuntar el siglo XX, del pensamiento gerencial (Bouilloud & Lécuyer, 1994; Wren & Bedeian, 2009) y de una nueva figura social con la que se le asocia:

* Este artículo es una versión abreviada y actualizada del capítulo de libro: "La place de la subjectivité dans les théories managériales: un regard socio-historique", en la obra dirigida por D. Mercure y M. P. Bourdages-Sylvain, *Subjectivité et travail. Perspectives critiques*, Ste-Foy, Les Presses de l'Université Laval, París, Hermann en 2017, cuyo editor autorizó la publicación de esta versión inédita en español.

el administrador, en razón del aumento del tamaño de las empresas privadas especialmente en los Estados Unidos (Chandler, 1977).

Desde entonces, el pensamiento gerencial, especialmente en Europa y Norteamérica, ha experimentado un gran desarrollo y la gestión se ha convertido en un campo social en el sentido de Bourdieu, es decir un campo en el que diferentes actores cumplen un papel en su construcción y transformación (Audet & Malouin, 1986; Bouilloud & Lécuyer, 1994; Chanlat, 2016b).

Como las producciones intelectuales resultantes constituyen uno de los elementos clave para entender las visiones que tienen del ser humano y determinar su influencia en la implementación de las prácticas observadas (Morgan, 1999), es interesante examinar aquí la manera en que la subjetividad ha sido históricamente tenida en cuenta en los discursos y las prácticas gerenciales establecidas, tanto en Europa como en América del Norte, ya que la cuestión del sujeto individual es fundamental para comprender la experiencia humana (Martuccelli, 2002).

Para ello, tras definir brevemente qué se entiende por gestión y presentar la evolución del pensamiento gerencial, mostraremos el lugar que ocupa en él la subjetividad y las tres grandes posturas acerca de ella que existen. Esto nos llevará, a modo de conclusión, a abogar por un modelo antropológico ampliado, cuyo objeto es, entre otros, restituirle toda su importancia en el universo empresarial, tanto en el nivel de las prácticas como en el de la formación y la investigación.

¿Qué es la gestión?

La gestión se define generalmente como un proceso social y por los actores que la encarnan (Clegg, Kornberger y Pitsis, 2005; Déry, 2010). Como proceso social, la gestión reúne el conjunto de los dispositivos de gestión que se implementan para hacer que una organización sea eficaz y eficiente. Mientras que la eficacia remite al logro de los objetivos fijados, la eficiencia se refiere a la optimización de los medios en relación con el objetivo. Como lo han mostrado numerosos especialistas en gestión, esta distinción no es neutral en la implementación de las prácticas gerenciales, ya que algunos administradores privilegian la efectividad y otros esencialmente la eficiencia (Pitcher, 1994; Mintzberg, 2004; Khurana, 2007; Chanlat, 1998). Pero la palabra gestión no se limita a ese proceso social de búsqueda de eficacia y eficiencia, también designa al grupo social que se encarga de este proceso: los directivos y los gerentes, responsables de unidades.

Históricamente, el pensamiento gerencial es el fruto de tres grandes tipos de contribuyentes: los técnicos, los consultores y los profesores-investigadores. El primer grupo es de lejos el más numeroso. Incluye a todos los administradores, cualquiera que sea su estatus o su función jerárquica (proximidad, intermediario, directivos). El segundo incluye a todas las personas que aconsejan a los administradores, consejos que pueden tocar todo tipo de temas de gestión. El último grupo reúne a todos los profesores-investigadores que trabajan en universidades o en cualquier otra institución de educación superior y se interesan por los temas de gestión (escuelas de ingeniería, politécnicos, facultades de administración de la salud, escuelas de administración pública, etc.) (Chanlat, 2016b).

Cuando se mira detenidamente el conjunto de la producción intelectual en este ámbito, en Europa y América del Norte, se observa fácilmente que a principios del siglo xx, las teorías más populares e influyentes provenían de técnicos y consultores (Wren & Bedeian, 2009). Después de la Segunda Guerra Mundial, los trabajos desarrollados por los profesores-investigadores tuvieron un poco más de éxito, aun cuando en la última década la mayor parte de esos trabajos la leían principalmente los propios profesores-investigadores (Van de Ven, 2007). Mientras que las teorías de los dos primeros grupos son ante todo normativas y prescriptivas, las del tercer grupo son sobre todo descriptivas y abarcadoras.

Se observa igualmente que la mayoría de estos trabajos proviene de técnicos, consultores y docentes norteamericanos, ya que su difusión masiva ha sido posible gracias a la diversidad de los medios de comunicación existentes, a la hegemonía histórica que ejercen en el ámbito (Djelic, 1998; Dameron & Durand, 2017), y al creciente uso del inglés como lengua franca (Curry & Lilly, 2004; Chanlat, 2013; Tietze & Dicks, 2013), a pesar de la existencia de contribuciones muy interesantes y a veces antiguas procedentes de otras regiones del mundo (Chanlat, 1992, 2015; Clegg & Bailey, 2007; Pesqueux & Tyberghien, 2009; David, Hatchuel & Laufer, 2012; Vergara, 2006; Ramírez & Gonzales-Miranda, 2018). Finalmente, podemos señalar que estas teorías gerenciales siguen estando, a pesar de sus aspiraciones universalistas, profundamente arraigadas en las sociedades y culturas donde se originan (Hofstede, 2001; Chanlat, Davel & Dupuis, 2013; Chanlat & Pierre, 2018; Barmeyer & Franklin, 2016; d'Iribarne, 2008; d'Iribarne, Chevrier, Henry, Segal, & Tréguer-Felten, 2020).

Lo que se puede decir para concluir sobre este tema es que las primeras teorías gerenciales en Europa y América del Norte surgieron hace más de cien años, y que hoy en día son numerosas y variadas; esta variedad se debe al tipo



de productor (técnico, consultor o profesor-investigador), a las disciplinas involucradas (ciencias de la ingeniería, economía, administración, sociología, psicología, antropología, ciencias políticas, etc.), a las representaciones mentales de lo que es una organización (máquina, organismo vivo, sistema social, psíquico, cognitivo, cultural, etc.), a los orígenes de producción regionales o nacionales (Europa, Norteamérica, Asia, Latinoamérica, África, etc.) y al contexto sociohistórico en el que surgen estas ideas (temas, movimientos y tensiones sociales en la zona en cuestión) (Clegg & Bailey, 2007; Déry, 2010; Morgan, 1999).

Para este artículo, entre todas las teorías existentes nos hemos apoyado en las que han tenido y tienen aún una influencia importante en el ámbito de la gestión, particularmente las originarias de Europa y Norteamérica. Las hemos agrupado en orden de aparición en tres grandes periodos: 1) el periodo 1880-1945, donde se ven aparecer los fundamentos y el surgimiento de los que llamamos los pensadores clásicos; 2) el periodo 1945-1975, que corresponde a los Treinta Gloriosos, la Guerra Fría y la hegemonía del pensamiento gerencial estadounidense; y, 3) el periodo

desde 1975 hasta la actualidad, que coincide con una ralentización del crecimiento, la victoria del capitalismo, el aumento del proceso de globalización y la hegemonía del espíritu empresarial.

Las principales concepciones gerenciales: un recordatorio histórico

Los fundamentos y el periodo de los pensadores de la escuela clásica (1880-1945)

Este periodo comienza con los primeros intentos de sistematización de los principios gerenciales a partir de la experiencia acumulada a lo largo de las últimas décadas del siglo XIX, y se extiende hasta el final de la Segunda Guerra Mundial. Fue durante este periodo que asistimos al surgimiento de ciertas contribuciones destacadas en Europa y América del Norte que aún siguen más o menos presentes en el trasfondo del pensamiento gerencial contemporáneo: Taylor y sus principios científicos (Hatchuel, 1994; Wrege, 1995; Kanigel, 2005), la teoría administrativa de Fayol (Saussois, 1994), Ford y el surgimiento del fordismo

(Wren & Bedeian, 2009), el pensamiento gerencial de Follet (O'Connor, 2017, 2016b; Groutel, 2013), la reflexión de Weber sobre la burocracia (1991, 2003), el movimiento de las relaciones humanas (O'Connor, 2007) y la concepción de Barnard (O'Connor, 2016a).

Los Treinta Gloriosos, la Guerra Fría y el ascenso de la hegemonía estadounidense en el pensamiento gerencial (1945-1975)

El periodo transcurrido desde el final de la Segunda Guerra Mundial hasta mediados de la década de 1970 se caracteriza por tres elementos principales: un crecimiento económico sin precedentes en el mundo, un proceso de descolonización y una profunda división entre dos bloques: el Oriente y el Occidente.

Durante este periodo, varios factores jugarán un papel importante en la reorganización del ámbito del pensamiento gerencial. Además de la influencia que ejercerá el pensamiento gerencial estadounidense prácticamente en todo el mundo (Djelic, 1998), observaremos dentro del ámbito una evolución significativa y la llegada de nuevas ideas.

Uno de los primeros desarrollos vendrá de las ciencias de la vida, que impondrán la noción de sistema y sistema abierto al pensamiento en las ciencias sociales en general y a la gestión en particular, a través de la teoría general de los sistemas (Von Bertalanffy, 1973). Desde una visión cerrada de la organización, compartida por el taylorismo y la burocracia, el campo de la teoría de la gestión se apoderará de la idea de sistema abierto y la asociará con las primeras formulaciones en estrategia (Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Chandler, 1962). En lo sucesivo, ya no es posible pensar en el éxito de una empresa u organización sin interesarse por la coherencia de su sistema interno con su entorno, es el famoso ajuste ("*fit*") de la teoría de la contingencia (Pugh & Hickson, 2007). Contrariamente a la visión de Taylor, ya no existe "*one best way*".

Otro desarrollo durante el mismo periodo provendrá de la psicología y la economía. Frente al postulado neoclásico de la racionalidad ilimitada, algunos investigadores de la Universidad Carnegie Mellon, Simon, March y Cyert, mostrarán los límites de este postulado universal abstracto y propondrán otra versión: la racionalidad limitada (March & Simon, 1993; Simon, 1991). Este grupo de investigadores ejercerá considerable influencia, pues no solo sentarán las bases de una nueva ciencia administrativa en la que la cognición juega un papel central, sino también de un nuevo modelo de escuelas estadounidenses de gestión basado en la investigación científica que posteriormente se extenderá por todo el mundo (Simon, 1991; Djelic, 1998). La gestión y las prácticas administrativas son ahora

verdaderos objetos de la ciencia como cualquier otro hecho social (Simon, 1991; Audet & Maloin, 1986).

Otros desarrollos provendrán de la sociología y la psicología. Desde finales de la década de 1940, ya podemos observar una fuerte corriente de investigación en torno a la noción de burocracia (Chanlat, 1989). A raíz de la noción de Max Weber de un tipo ideal de burocracia, varios sociólogos estadounidenses, en particular Merton, Gouldner, Selznick y Blau, someterán a prueba el concepto a través de estudios de casos y pondrán de relieve lo que calificarán como disfunciones burocráticas o círculo burocrático vicioso (Séguin & Chanlat, 1983; Chanlat & Séguin, 1987). Influido por esta producción estadounidense, Crozier, fundador de la sociología de las organizaciones en lengua francesa, publicará en Francia su famoso libro *Le phénomène bureaucratique* (1963)¹.

Pero Crozier, por su parte, no solo describirá el sistema burocrático, sino que sentará las bases para el análisis estratégico que se convertirá en una de las herramientas conceptuales de la sociología de las organizaciones de lengua francesa (Bernoux, 1985; Chanlat, 1992; 1994). En adelante, las relaciones de poder entre actores están en el centro del análisis organizacional (Crozier & Friedberg, 1977; Sainsaulieu, 2014). Este trabajo y el de sus principales colaboradores influirán en los programas de gestión y en determinadas esferas administrativas públicas y privadas, especialmente en el ámbito latino (Bernoux, 1985; Ballé, 1990; Chanlat, 1992, 2014).

Durante este periodo también somos testigos del desarrollo de lo que se llamará el comportamiento organizacional (*Organizational Behavior*) (Rose, 1978). Este nuevo campo de investigación es fruto de las críticas que la enseñanza de la gestión impartida en los años cincuenta. Sin dejar de integrar los logros de la corriente de las relaciones humanas, dará cabida a nuevas ideas procedentes de la psicología industrial, el socioanálisis, la sociometría, la psicología social, y la sociología del trabajo y las organizaciones. Serán el fundamento, entre otras, de las teorías de la satisfacción y la motivación laboral, del liderazgo y la dinámica de grupo que ejercerán una gran influencia, particularmente en el campo de la gestión del personal y los recursos humanos (Sorge & Warner, 1997).

Como vemos, este periodo es importante en la reformulación del pensamiento gerencial en varios niveles. En primer lugar, asistimos al surgimiento de un nuevo discurso en los Estados Unidos sobre qué es el enfoque científico de la gestión, que posteriormente ejercerá una gran influencia

¹ En español *El fenómeno burocrático* (1974). Buenos Aires: Amorrortu.

en las escuelas de gestión en todas partes del mundo. En segundo lugar, un gran número de estas ideas se integrarán a la formación gerencial con el fin de profesionalizar al administrador. Y en tercer lugar, el pensamiento gerencial estadounidense se convertirá en el referente para numerosos países pertenecientes al bloque occidental, e incluso más allá, a pesar de las fuertes críticas de las que es objeto (Djelic, 1998; Chanlat, 2016a).

La desaceleración económica, el triunfo histórico del experimento capitalista y la hegemonía del gerencialismo (desde 1975 hasta la actualidad)

A partir de la segunda mitad de la década de 1970, ciertos acontecimientos comienzan a cambiar la dinámica. La decisión del presidente Nixon de poner fin a los Acuerdos de Bretton Woods (un sistema internacional de paridad monetaria fija) tendrá efectos considerables sobre lo que sucederá a continuación, especialmente en la esfera financiera (Davis, 2009). Se toma en un contexto de derrota en Vietnam, de renacimiento en Europa y Japón, de aumento de los precios del petróleo por parte de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) en 1974 y de cuestionamiento de la ortodoxia keynesiana en economía por la Escuela Monetarista de Chicago. Los centros de pensamiento conservadores estadounidenses que surgieron después de la guerra de hecho establecieron una nueva agenda socioeconómica a la que dará gran impulso la llegada de la señora Thatcher al número 10 de Downing Street y del señor Ronald Reagan a la Casa Blanca. La reducción de los impuestos, las privatizaciones y los recortes del gasto público serán ahora los nuevos lemas (Supiot, 2010).

En 1989, la caída del Muro de Berlín se convirtió en el símbolo de la victoria histórica del mundo occidental y su economía de mercado sobre los países comunistas y su economía planificada. Los años noventa, especialmente en los Estados Unidos durante la era Clinton, verán un repunte económico. A pesar de este resurgimiento, aún observaremos una erosión gradual de la protección social (Castel, 1995, 2003), construida durante los Treinta Gloriosos en los que el compromiso fordista era la regla observada en muchos países (Supiot, 2010; Piketty, 2014).

De hecho, el nuevo modelo económico conduce a una fuerza laboral más flexible, a una retirada del Estado en muchos sectores, en particular los que pueden reemplazarse por las leyes del mercado (Kuttner, 1999), a una disminución de la tributación individual y comercial (Piketty, 2014) y a la apertura de los mercados nacionales a la competencia; en otras palabras, al establecimiento de un proceso de globalización generalizada (Stiglitz, 2012),

apoyado tanto por los gobiernos conservadores como por los llamados gobiernos progresistas (Supiot, 2010).

Mientras que los años cincuenta y sesenta estaban orientados por la idea de reducir todo tipo de inseguridad (económica, social y cultural) debido a las terribles experiencias de la crisis de 1929, la Segunda Guerra Mundial y la amenaza comunista (Castel, 1995; Supiot, 2010), este tercer periodo vio un aumento en el nivel de inseguridad en muchos ámbitos. Ya no estamos solo en una sociedad del riesgo, como la llamó Beck, sino también en una sociedad menos protegida (Castel, 2003). El pensamiento gerencial no dejará de jugar un papel en este proceso de erosión social (Chanlat, 1990, 1998; Sennet, 2000). En efecto, si las ideas gerenciales que surgieron en el periodo anterior estaban en relación con un universo social relativamente estable y con un crecimiento regular de los ingresos, las que surgieron durante este tercer periodo lo hicieron en un contexto muy diferente. Varios factores contribuyeron a ello.

En primer lugar, la reconstrucción de Europa y la creciente competencia de los países asiáticos, particularmente de Japón, llevaron a una reflexión institucional en torno a la noción de *business systems* y las formas de capitalismo (Whitley, 2008), y al papel desempeñado por las culturas nacionales. Si el modelo estadounidense ya no era el único en producir eficiencia y riqueza, ahora eran posibles diferentes combinaciones de capitalismo entre la participación sucesivamente otorgada al Estado, al mercado y a la sociedad civil (Boyer, 2004; Clarke y Chanlat, 2009; Clarke, O'Brien y O'Kelley, 2019); y en el nivel micro, las prácticas gerenciales debían adaptarse a las culturas regionales y nacionales (Hofstede, 2001; d'Iribarne *et al.*, 2020; Chanlat, Davel & Dupuis, 2013). En línea con la corriente de contingencia ya citada, esta fue otra crítica al famoso *one best way*.

El aumento de la competencia internacional y la nueva competitividad le darán un gran impulso al pensamiento estratégico, que florecerá debido a las turbulencias provocadas por los cambios implementados (apertura de mercados, acuerdos comerciales internacionales, divisas flotantes, desregulación de ciertos sectores y privatizaciones). La revolución digital con la difusión masiva de las tecnologías de la información y la comunicación también jugará un papel importante a través de la creación de redes, en particular Internet, y conducirá a una reconfiguración internacional, regional, nacional y local de los vínculos y modelos socioeconómicos de organización, especialmente con el surgimiento de los BRIC, y de China como la segunda economía más grande del mundo (Clarke, O'Brien, & O'Kelley, 2019).

La movilización de la mano de obra también será otra fuente de reflexión para los administradores. Si la cuestión existe desde las primeras reflexiones gerenciales, como ya lo vimos anteriormente, hay que subrayar que ha tenido un gran regreso en los últimos años. De hecho el fordismo, que se había desarrollado durante los dos primeros periodos y constituye el modelo dominante en la industria, encontró dificultades a partir de la década de 1970 (Lallement, Bevort, Jobert, & Mias, 2012). Como el personal aspira a un mayor respeto individual, se han observado muchas reacciones negativas en muchas áreas (ausentismo, rotación, problemas de calidad, alienación y conflictos sociales) (Lallement et al., 2012).

Ante la llegada de estas nuevas actitudes entre los empleados, la gestión buscó afrontarlas proponiendo diversas estrategias: una del tipo "democracia industrial" que apunta a darles más poder a los trabajadores y a los sindicatos que será popular en los países escandinavos, Alemania y Austria, donde los partidos socialdemócratas han ejercido históricamente el poder; una de tipo jurídico como en Francia, donde las leyes Auroux de 1982 aprobadas por un gobernante de izquierda intentan organizar el diálogo social en la empresa y darles a los empleados un derecho de expresión en el lugar de trabajo; la implementación de microestrategias influidas por el enfoque sociotécnico, popular en los países escandinavos, e incluso más allá debido al desarrollo del movimiento de calidad de vida en el trabajo; finalmente, una de tipo culturalista que busca, apoyándose en la noción de cultura, construir una cultura organizacional fuerte y que intenta así dar respuesta en el caso de las empresas estadounidenses al desafío japonés (Cucho, 2010; Godelier, 2006).

A estas diferentes estrategias se añadieron otras ideas. Es así como la feminización del mercado laboral y la llegada de mujeres administradoras llevaron a la gestión a cuestionarse en términos de género (Laufer, Marry, & Maruani, 2003; Calás & Smircich, 2014); las desigualdades sociales observadas al respecto inspiran un conjunto de prácticas para reducirlas (acción positiva, equidad salarial, paridad, mentoría, etc.). Este esfuerzo se combinó con un movimiento más amplio en relación con la situación de otras minorías sociales, especialmente en los Estados Unidos: afroamericanos, asiáticos, latinos, indios, para contribuir así a introducir la idea de diversidad en los entornos laborales (Özbilgin & Tatli, 2008; Klarsfeld, Booyesen, Ng, Roper, & Tatli, 2014; Chanlat & Özbilgin, 2018, 2019).

Por último, la "victoria" del capitalismo neoliberal al otorgarle un papel cada vez mayor a la empresa privada, a las finanzas (Davis, 2009) y a las categorías gerenciales, condujo a una triple hegemonía: una hegemonía económica

de la mercancía, una hegemonía de la empresa como modelo organizacional y una hegemonía del pensamiento gerencial (Chanlat, 1998; Mintzberg, 2004; Locke & Spender, 2011). En este contexto, la empresa privada se convirtió en el modelo organizacional por excelencia y la gestión en el sistema de pensamiento y el marco intelectual que moldea las mentes. Fue así como vimos utilizar cada vez más las palabras gerenciar, gestión y *management*, y las categorías de pensamiento propias del mundo de la gestión (cliente, producto, calidad, reingeniería, eficacia, eficiencia) invadir en lo sucesivo todos los demás universos organizados (los servicios públicos, las organizaciones sin ánimo de lucro, las iglesias, el mundo escolar, las universidades, las cooperativas, las organizaciones culturales, los partidos políticos, etc.). La lógica "gerencialista" se impuso y, por ende, se impone cada vez más en nuestras mentes (Chanlat, 1998; Mintzberg, 2004; Khurana, 2007; Locke & Spender, 2011; Legendre, 2007; Gori, 2015). Veamos ahora cómo, a lo largo de esta evolución histórica que acabamos de recordar, se abordó la cuestión de la subjetividad.

Subjetividad y trabajo en las teorías gerenciales

En el ámbito de las ciencias humanas, la cuestión del individuo y la subjetividad ha estado en el centro de muchas reflexiones desde sus orígenes (Bourdieu & Wacquant, 1992; Barus-Michel, Enriquez & Lévy, 2002). En el ámbito del trabajo, la subjetividad ha dado lugar a numerosas publicaciones en las últimas décadas en diversas partes del mundo (Blustein, 2013; Bendassoli & Borges-Andrade, 2015; Borges-Andrade, Rentería & Toro, 2018; Dejours & Gernet, 2016; Clot & Lhuillier, 2015).

En el marco de este artículo, nos hemos basado en una serie de escritos de referencia sobre la relación entre la subjetividad y el trabajo y en los que tienen que ver con las principales teorías gerenciales para establecer el lugar que estas últimas le dan a esa relación. En este examen crítico, la subjetividad se refiere aquí a la capacidad de una persona para sentirse, experimentarse a sí misma y verse afectada por lo que sucede en el lugar de trabajo (Henry, 1987; Dejours, 1993, 1999; Dejours & Gernet, 2016; Sznelwar & Hubault, 2015). La psicología del trabajo, especialmente en su versión psicodinámica, ha demostrado de hecho que la subjetividad tiene un vínculo estrecho con la experiencia corporal y que el trabajo, al ser en gran medida invisible, escapa a la evaluación (Dejours, 2015). Como escribe Dejours: "Trabajar es comprometer la propia subjetividad en un mundo jerárquico, ordenado y restringido, atravesado por la lucha por el dominio..." (2001, p. 3). Frente a semejantes observaciones, ¿cómo ha considerado históricamente la gestión a la subjetividad?

A la luz de las teorías gerenciales mencionadas anteriormente, podemos clasificar la relación subjetividad-trabajo según tres posturas principales: 1) una que busca controlarla, o incluso hacerla desaparecer en beneficio de los objetivos de producción y eficiencia, 2) una que la toma en cuenta para canalizarla en función del rendimiento, y 3) una que la toma en cuenta para emancipar a las personas que trabajan de los elementos heterónomos que a menudo viven en el trabajo (explotación, dominio, alienación).

Controlar y eliminar la subjetividad en el trabajo

Una lectura atenta de las reflexiones en gestión desde sus orígenes nos lleva a observar que en cierto número de obras la subjetividad suele estar ausente, algunos incluso hablan de una noción faltante, *a missing subject*, como afirma Knights (1990), o un impensado (Enriquez, 1983; Chanlat, 1990). El taylorismo, el fordismo y la burocracia pertenecen sin duda a este primer grupo, pues sus ideas aparecen en momentos en que la racionalidad económica intenta liberarse de cualquier impedimento.

Como lo subraya Gorz (1988), el arte del cálculo y la búsqueda de eficiencia elevada al rango de ciencia exacta llevan a quienes la preconizan a

organizar las conductas y las relaciones humanas de manera "objetiva", es decir haciendo abstracción de la subjetividad del decisor y sustrayendo a este último de la impugnación moral. La cuestión ya no era saber si actuaba bien o mal, sino solamente si su acción se había calculado correctamente (...) el individuo no se concibe ni se vive ya como sujeto de cierta relación intencional con la realidad, sino como un operario que implementa un conjunto de procedimientos de cálculo (...) En suma, la tecnificación le permite al sujeto ausentarse de sus operaciones (pp. 155-156).

Esta reflexión ilustra bien lo que está en el centro de las intenciones originales del taylorismo, el fordismo y, hasta cierto punto, la burocracia. La subjetividad es un obstáculo para la racionalización y la optimización de la producción. Esta es la razón por la que la organización del trabajo debe confiarse a especialistas que establecerán las mejores maneras de hacer las cosas a partir de un análisis objetivo de la tarea, y no a partir de lo que digan los propios trabajadores. Si a pesar de todo estos especialistas se encargan de recoger el saber de los obreros y su experiencia acumulada, será para posteriormente integrarlos a reglas, procedimientos o incluso "fórmulas matemáticas", como lo escribe el propio Taylor (Kanigel, 2005).

La disciplina resultante es, por lo demás, un medio de meter en cintura a los obreros en un momento en el que a menudo se los considera peligrosos, revolucionarios y amenazantes para el orden social existente (Bendix, 1974; Zinn, 2009). Por su lado sistemático, los principios que defiende Taylor permitirán, gracias a la difusión masiva de sus escritos, otorgar legitimidad a los dirigentes de las empresas para que estos transformen a esos trabajadores "amenazantes" en objetos pasivos y disciplinados al servicio de la producción capitalista (Bahnisch, 2000). Esta visión, por supuesto, será compartida por Ford, quien retomará muchos elementos del taylorismo (¿no dijo de hecho que no se les pagaba a los obreros por pensar, que otros estaban ahí para eso?), y la aplicará a la producción continua, que transformará numerosas organizaciones, incluso hasta el día de hoy en lo que Ritzer (2012) ha llamado la macdonaldización del mundo, mientras crea el sistema socioeconómico descrito por los economistas de la regulación (Boyer, 2004; Boyer & Durand, 1998; Boyer & Freyssenet, 2000).

En lo que concierne al modo de gestión burocrática, si se elimina la cuestión de la subjetividad en el trabajo, es sin embargo por razones en cierto modo diferentes. En el proceso de racionalización del mundo estudiado por Weber (2003), la burocracia como modelo organizativo ilustra el surgimiento de la dominación legal, que se caracteriza por la dominación de la impersonalidad (Meyer, 1995). Bajo la presión del simple concepto del deber, el funcionario desempeña efectivamente su función "sin consideración de nadie". Si la burocracia deshumaniza, como lo afirmaba Weber, no significa que el funcionario pierda todo sentimiento humano, sino que debe dejarlos de lado para tratar cada caso de acuerdo con los procedimientos establecidos y así respetar el principio de igualdad de trato. Estamos aquí en una concepción que excluye la subjetividad del entorno laboral en aras de la eficiencia, respetando el *ethos* del interés general propio del espíritu burocrático (du Gay, 2000, 2005; Chanlat, 2003).

Aunque estas tres grandes teorías de la gestión eliminan toda subjetividad por razones diferentes, todas son ejemplos de lo que los psicólogos de las organizaciones han llamado la afirmación de lo instituido en detrimento de lo instituyente (Castoriadis, 1975; Lapassade, 1974; Enriquez, 1983): el miedo al pensamiento y a la libre expresión llevan al establecimiento de estructuras concebidas para controlar los desbordamientos afectivos y sociales que podrían afectar la "eficiencia" de la acción organizada (Enriquez, 1997).

Esa inhibición o negación de la subjetividad en el trabajo desde luego ha sido cuestionada y criticada. Si la realidad del trabajo está conformada por procedimientos formales y

reglas escritas (lo prescrito), también contiene imprevistos, la famosa realidad de los analistas del trabajo (Clot, 2010; Lallement, 2010). De esta tensión entre lo prescrito y lo real surgirá el placer o el sufrimiento en el trabajo. El análisis de las prácticas de gestión se vuelve entonces esencial para comprender cómo los dispositivos de gestión implantados contribuyen a esa tensión al evacuar la realidad concreta del trabajo en beneficio de modelos tecnicistas abstractos (Sievers, 1993; Chanlat, 1999; Dejours, 1993; 2004; Detchessahar, Devigne, Grevin, & Stimec, 2012; Dujarier, 2015). Lo que nos lleva a la segunda postura.

Tener en cuenta la subjetividad en el trabajo para canalizarla en función del rendimiento

Desde los años veinte, algunos analistas se preguntaban por los efectos sociales de los sistemas establecidos por el taylorismo y el fordismo. Esas preguntas surgieron particularmente durante los famosos experimentos de Hawthorne, realizados bajo la supervisión de Mayo (1933) y dirigidos *in situ* por Roethlisberger y Dickson (1939; O'Connor, 1999, 2007). Los dos últimos, quienes eran los verdaderos investigadores presentes en Hawthorne (Trahair, 1984), subrayaron el papel de la dinámica social en la producción y reintrodujeron lo que llamaron la lógica de los sentimientos. En una de sus últimas conferencias impartidas en Inglaterra, Elton Mayo no dudó en criticar una gestión que ignoraba los aspectos humanos y abogó para obtener la cooperación adecuada para que el administrador vaya sobre el terreno y tenga en cuenta el punto de vista de los trabajadores afectados. También abogaba por la investigación de campo para mejorar el contenido de los programas de formación en gestión. Justo antes de su muerte, volverá a subrayar la importancia de la libre comunicación, y de una cooperación entre los trabajadores y sus gerentes, favoreciendo la adaptabilidad y la espontaneidad que nacen de una gestión lo más cercana posible a la actividad real (Trahair, 1984).

Esta escuela, como ya lo hemos subrayado, tuvo una gran influencia en los círculos educativos y profesionales pues quería ser una respuesta a la cuestión social, sin poner en tela de juicio la lógica económica dominante, y reduciendo potencialmente el desarrollo de la acción sindical a favor del asesoramiento en materia de empleo y formación, o incluso de intervenciones de tipo terapéutico (O'Connor, 1999, 2007). A su manera, buscó canalizar los aspectos humanos en beneficio de una acción eficaz. Por esta razón los trabajos de este movimiento se integrarán poco a poco, durante la segunda mitad del siglo xx, a la enseñanza de la gestión, y constituirán la base de los discursos gerenciales hasta finales de los setenta bajo el término de

"relación humana" (Mouzelis, 1974; Rose, 1978; Sorge & Warner, 1997; Chanlat, 2016b). Sin embargo, algunos trabajos de este movimiento fueron objeto de fuertes críticas provenientes tanto del mundo sindical como del universitario (Mouzelis, 1974; Sorge & Warner, 1997). Si su visión plantea puntos interesantes acerca de la dinámica social, especialmente en relación con el taylorismo, el fordismo y la burocracia, el hecho es que apela más a lo cognitivo y lo emotivo que a la idea de sujeto (Chanlat, 1990, 1998).

Tal postura de canalización con miras a la eficacia de la acción colectiva se encuentra en gran parte de las obras contemporáneas, en particular aquellas que preconizan la excelencia, el desempeño y la competencia, y cuyo movimiento actual en torno a la empresa liberada parece uno de los últimos avatares: canalizar la subjetividad con fines que son esencialmente de efectividad y eficiencia (Pagès, Bonetti, de Gaulejac, & Descendre, 1979; Aubert & de Gauléjac, 1991). Ahora bien, en este discurso de liberación y flexibilidad permanente, como lo han mostrado algunos trabajos de campo, suele liberarse más a la empresa que al personal, en particular por la precarización subjetiva que instituye (Linhart, 2015). La institución del cambio permanente conduce de hecho a una pérdida de puntos de referencia, lo que lleva a las personas, para tranquilizarse, a recurrir a los procedimientos y reglas propuestos por consultores expertos, quienes la mayoría de las veces ignoran el trabajo y la profesión en cuestión (Dujarier, 2016; Dupuy, 2015; Dejours, 2015). Entonces no debería sorprendernos que los términos confianza y cooperación resurjan hoy con fuerza en el mundo empresarial y la investigación en gestión. Habiendo destruido las palancas que las construían a diario, a veces redescubrimos dolorosamente los fundamentos de la vida social en el trabajo, donde la subjetividad juega un papel esencial (Alter, 2009; Gomez, Grévin, & Masclef, 2015; Detchessahar et al., 2012; Dejours, 2015). Lo que lleva a la tercera postura.

Tener en cuenta la subjetividad para emancipar a los trabajadores

De hecho existe una tercera postura. Si tiene en cuenta la subjetividad, lo hace desde una perspectiva completamente diferente a la segunda que acabamos de presentar. Apoyándose en una gran cantidad de trabajos de ciencias sociales que la destacan, subraya su importancia para emancipar a los trabajadores de ciertas teorías dominantes que son en gran parte responsables de los efectos deletéreos observados.

Una de las primeras pensadoras del ámbito de la gestión en plantearse estas preguntas fue [Mary Parker] Follet, la actualidad de cuya obra se redescubrió a finales del siglo

pasado. Desarrolló, al margen del movimiento de las relaciones humanas ya mencionado, un pensamiento original que puso a los individuos y su contexto en el centro del pensamiento gerencial. Según ella, uno de los límites de la psicología radica precisamente en no interesarse por la situación, sino solo por la personalidad. También creía que todo ser humano tenía derecho a discutir y razonar sobre su trabajo, pues cada persona que desempeña una tarea siempre sabe más que quien no la desempeña. Por esta razón defenderá la idea de una gestión participativa fundada en la experiencia creativa, y privilegiar siempre la vivencia de campo sobre cualquier otra consideración demasiado alejada de la realidad (O'Connor, 2013, 2017).

Influida por la filosofía pragmática de Dewey, Follet no duda en afirmar que la amistad no se aprende leyendo tratados sobre la amistad, sino viviendo con amigos. Tampoco dudó en defender una visión política de la gestión que le otorgaba mucho espacio a la discusión y el intercambio para lograr las soluciones más efectivas para todos. En otras palabras, como defensora de una democracia viva, prefería darle relevancia a "un poder con" más que a "un poder contra". Estaba entonces muy adelantada a su tiempo, lo que podría explicar por qué, después de su muerte en 1933, desapareció rápidamente del mundo gerencial (O'Connor, 2007, 2016b). Solamente Barnard, otro destacado pensador de la gestión que la admiraba mucho, se referirá a sus escritos. No es sino hasta mediados de los noventa (Graham, 1994) que su trabajo se redescubre y desde entonces interesa a muchos investigadores de la gestión (O'Connor, 2016a; Hatchuel, 2007; Groutel, 2013).

Esta primera consideración de la subjetividad por parte de Follett continuará y se intensificará con los trabajos de los psicólogos de las organizaciones que experimentarán un gran desarrollo después de la Segunda Guerra Mundial. Influidos por el psicoanálisis, la psicología social, la sociología crítica o incluso las ciencias del lenguaje, esos trabajos buscarán resaltar a su vez los resortes psíquicos de la acción organizada (Jaques, 1951; Pagès et al., 1979) y de un colectivo (Bion, 1961), los de la acción de los directivos (Enriquez, 1997), o los efectos de la organización del trabajo en la salud mental de los empleados (Dejours, 1993, 1999; Sievers, 1993; Clot, 2010). En este cuerpo de trabajo, particularmente numeroso y rico en el campo de la lengua francesa (Chanlat, 2013), el actor es un sujeto dotado de vida psíquica que se enfrenta constantemente a las exigencias del trabajo y la organización (Sainsaulieu, 2014; Ollivier, 1995). Esto permitirá comprender no solo ciertos problemas y ciertas tensiones generadas por los dispositivos de gestión, sino también identificar posibles espacios de emancipación.

A partir de los años setenta, este tipo de inquietudes surgirán también dentro del ámbito de la gestión propiamente dicha. Siguiendo el ejemplo de la corriente anglosajona del *Labour Process* (Burawoy, 1979; Knights & Willmott, 1990), estas reflexiones se apoyarán en primer lugar en obras de inspiración marxista, a raíz de la publicación de la obra de Braverman (1998) sobre la descalificación del trabajo. Posteriormente, ciertos investigadores, influidos por pensadores críticos franceses como Foucault, Deleuze, Derrida o Lyotard, o incluso por la Escuela de Frankfurt, se interesarán por ellas (Alvesson, Bridgman & Willmott, 2009). Estos diferentes trabajos desembocarán, a finales de los noventa, en la institucionalización de un subcampo dentro de la investigación internacional en gestión: los *Critical Management Studies* (CMS) (Grey & Willmott, 2005; Alvesson, Bridgman, & Willmott, 2009; Golsorkhi, Huault, & Leca, 2009), incluso si los trabajos críticos existieron mucho antes de esta creación institucional (Chanlat, 2013).

La consideración de la subjetividad por parte de esta corriente gerencial parte en primer lugar de las críticas internas que se hacen dentro de la corriente del *Labour Process* de la obra de Harry Braverman (1998), y en particular de su olvido del sujeto (Knights, 1990). Para esos críticos, esta ausencia es perjudicial para dar cuenta de la realidad vivida en el trabajo. Frente a las dos reacciones dominantes que existen dentro de la corriente del *Labour Process*, una realista que reafirma los fundamentos estructurales de la dominación y la teoría del valor del trabajo, y otra antirrealista que pierde de vista los logros de esta corriente, se ve aparecer un camino intermedio que intenta superar esa oposición (Knights, 1990).

La corriente inicial del *Labour Process* de hecho buscó mostrar, en el linaje de los escritos de Marx y los investigadores de inspiración marxista, cómo la racionalidad técnica que opera en el mundo industrial no es neutral, y cómo se vincula a la dominación de clase (Knights & Willmott, 1990). Sin embargo, al tratar a los individuos solo como portadores de intereses de clase, semejante análisis tendía a eliminar al mismo tiempo el papel de la subjetividad obrera en el proceso de reproducción y transformación del sistema. Como la relación capital-trabajo no puede entonces pasar por alto lo que sucede cotidianamente, en particular la manera en que la subjetividad de los trabajadores se moviliza en esta relación, algunos se esforzarán por resaltar el papel de esos aspectos subjetivos (Knights, 1990; Collison, 1992; Townley, 1994; O'Doherty & Willmott, 2001), o volver a lo que los anglosajones llamaron el posestructuralismo (Alvesson, Bridgman, & Willmott, 2009), una corriente influida por la *French Theory* y sus autores preferidos: Foucault, Derrida, Deleuze y compañía, para retomar el título de la obra de François Cusset (2003).

Estos últimos trabajos efectivamente experimentaron cierto prestigio a finales de los años ochenta y principios de los noventa bajo el nombre de corriente posmoderna (Cooper & Burrell, 1988; Hassard & Parker, 1993; Hatchuel, Pezet, Starkey, & Lenay, 2005). Observamos que dicha corriente está hoy en día en retirada, ya que gran parte de sus trabajos a menudo no tenían ninguna base empírica. Aunque algunos elementos de los pensadores que la inspiraron siguen siendo interesantes para el análisis organizacional, el hecho es que su potencial solo puede basarse en la prueba de la realidad concreta del trabajo. Además, lo fundamental de esas reflexiones ahora forma parte de la corriente de los estudios críticos (CMS) (Alvesson, Bridgman, & Willmott, 2009).

Esta corriente proteica se interesa por las realidades contemporáneas problemáticas dentro de las organizaciones (explotación, dominación y alienación) y por las lógicas sociales que permitan explicarlas y comprenderlas. Cuestiona la ideología gerencial que subyace en ellas, en particular la de la performatividad, noción tomada de las ciencias del lenguaje y que consiste en el hecho de que un signo lingüístico cumpla lo que enuncia (Boutet, 2010). Por ende, le interesan los discursos gerenciales, pues “el principio de performatividad, escriben Fournier y Grey, sirve para subordinar el conocimiento y la verdad a la producción de eficiencia” (2000, p. 17). Constituye así una crítica radical al pensamiento gerencial dominante que evalúa constantemente las ideas producidas en términos de sus efectos en el desempeño, la efectividad y la eficiencia de las organizaciones y, por consiguiente, de su potencial “performatividad en contexto”. Esto a menudo nos hace olvidar cuántas prácticas de gestión se implementan en nombre de estos objetivos, cuyos efectos pueden ser perjudiciales tanto internamente como para el medio ambiente (Pitcher, 1994; Hoopes, 2003; Mintzberg, 2004; Goshal, 2005; Khuranah, 2007; Segrestin & Hatchuel, 2012; Dietrich, Pigeyre, & Vercher-Chapsal, 2015; Clarke, O'Brien, & O'Kelley, 2019).

Estas reflexiones críticas también quieren interpelar el lado supuestamente “natural” del orden social y cuestionar su legitimidad, jamás cuestionada por las ideas gerenciales dominantes; la mayoría de las veces, los problemas identificados se relacionan únicamente con disfunciones que se pueden manejar o incluso con fenómenos inevitables. Ponen, por último, de relieve otro aspecto, propio de cualquier trabajo intelectual: la reflexividad (Bourdieu & Wacquant, 1992; Perret & Taskin, 2020). Este proceso, común a toda la producción en ciencias sociales (Dumez, 2013), se retoma aquí, por un lado, para reforzar el cuestionamiento crítico entre los investigadores de la gestión, y por el otro, para llevarlos a cuestionar más a menudo sus herramientas, métodos, incluso sus lógicas institucionales

de lo que normalmente lo hacen, en particular a partir del trabajo de Bourdieu (Tatli, Özbilgin & Karatas-Ozkan, 2015). Esto llevó a algunos de ellos, después de muchas discusiones, a abogar por una performatividad crítica frente a la performatividad que defiende la mayoría de la comunidad gerencial (Spicer, Alvesson, & Kärreman, 2009).

Tras este regreso a los estudios con intenciones emancipatorias, es lamentable no obstante observar que el diálogo entre los ricos trabajos en psicociología en lengua francesa y los de los estudios críticos en gestión en lengua inglesa no ha podido tener lugar hasta ahora como debería (Chanlat, 1996; 2011), lo que también sería el caso con los trabajos realizados en América Latina (Chanlat, Fachin, & Fischer, 2006, 2007; Vergara, 2005, 2006; Ibarra-Colado, 2006; Santana, 2007; Bendassoli & Borges-Andrade, 2015; Borges-Andrade, Rentería, & Toro, 2018; Ramírez & Gonzales-Miranda, 2018). Pues, si los autores críticos que publican en inglés suelen apoyarse en la obra de grandes figuras intelectuales francesas como Foucault, Derrida, Deleuze, Lyotard, o incluso más recientemente Bourdieu o Latour, por citar a algunos, todos los demás trabajos en lengua francesa son en gran parte ignorados (Chanlat, 2014) al igual que los de otras tradiciones, en particular las publicadas en español y portugués (Floriani, 2015).

Si, en el caso de los trabajos en francés mencionados, una parte se explica por la falta de traducción al inglés de estos trabajos, con la reciente excepción de Christophe Dejours, quien acaba de traducirse y publicarse en Australia, los obstáculos también son intelectuales y culturales (Chanlat, 2014). En efecto, si ciertas obras en lengua francesa han abordado las cuestiones planteadas por los CMS, mucho antes de la aparición de este movimiento (Chanlat, 2013; Dietrich et al., 2015), y si también las encontramos en otros ámbitos lingüísticos (Alcadipani & Rosa, 2001; Ibarra-Colado, 2006), esta ignorancia está ligada a la cuestión del predominio que ejercen las producciones anglosajonas dentro de nuestro campo, ignorancia muchas veces alentada por las lógicas de evaluación implementadas y la hegemonía de la lengua inglesa que en él se ejerce (Curry & Lilly, 2004; Tietze & Dick, 2013; Lussier & Chanlat, 2017).

Conclusión

Las teorías gerenciales tienen ahora más de un siglo. Desde sus orígenes, los gerentes y pensadores de la gestión han buscado responder las mismas preguntas: producir un bien o un servicio de manera eficiente. Este imperativo exige una acción colectiva y requiere la movilización de actores individuales. Como lo hemos visto, la consideración por parte de la gestión de la subjetividad de los actores ha seguido tres caminos principales: el primero se fundó en su exclusión, el segundo en canalizarla con miras a un

rendimiento, y el tercero en su movilización con miras a la emancipación.

Hoy, ante este recordatorio histórico, no cabe duda de que las teorías de la gestión deben revisar algunos de sus postulados básicos para encarar los desafíos que enfrentamos, ya que la consideración de la subjetividad en el trabajo de la gestión se vuelve fundamental para garantizar tanto la movilización de las personas como el bienestar colectivo.

Una de las primeras lecciones de la crisis sanitaria que vivimos en Francia mientras escribimos este artículo consiste en haber demostrado hasta qué punto la inteligencia colectiva del personal hospitalario ha jugado un papel central para encarar la pandemia, y condenar así las lógicas tecnocráticas que dominaban hasta entonces (Chanlat, 2020). Asimismo, esta experiencia refuerza la legitimidad de la tercera postura, que busca, como lo presentamos en estas páginas, emancipar a los actores individuales de las prescripciones a menudo sin piso de los administradores "planificadores" (Detchessahar et al., 2012; Dupuy, 2015; Dujarier, 2015; Dejours, 2015).

A la luz de numerosos estudios de campo, la tercera postura, al abogar por una performatividad crítica, se vuelve ahora indispensable para construir el nuevo modelo antropológico sobre el que trabajamos por nuestra parte desde hace muchos años y que otorga a la subjetividad y a lo colectivo un lugar central (Chanlat, 1990, 1998, 2019). Solo a través de este retorno antropológico, fundado en la experiencia concreta en situación y la liberación de la palabra, podremos alimentar la reflexión sobre el universo gerencial y darles respuestas a los desafíos que se nos plantean. Desde este punto de vista, pese a que la tarea es inmensa y los retos considerables, no hay otro camino. Por nuestra parte, esto es en lo que trabajamos con otros, inspirados como lo estamos en una tradición que se remonta a Marcel Mauss (2013).

Declaración de conflicto de interés

El autor no manifiesta conflictos de intereses institucionales ni personales.

Referencias bibliográficas

Alter, N. (2009). *Donner et prendre. La coopération en entreprise*. París: La Découverte.

Alvesson, M., Bridgman, T., & Willmott, H. (Eds.) (2009). *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199595686.001.0001>

Alcadipani, R., & Rosa. (2011). From global management to local management: Latin American Perspectives as a counter-dominant management epistemology. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'administration*, 28, (4), 453-466.

Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood: R D Irwin.

Ansoff, V. (1965). *Corporate strategy*. Nueva York: Wiley.

Aubert, N., & de Gaulejac, V. (1991). *Le coût de l'excellence*. París: Éditions du Seuil.

Audet M., & Malouin, J.-L. (1986). *La production des connaissances scientifiques de l'administration*. Quebec: Presses de l'Université Laval.

Bahnisch, M. (2000). Embodied work, divided labour: Subjectivity and the scientific management of the body in Frederick W. Taylors 1907 'Lecture on Management'. *Body & Society*, 6(1), 51-68. <https://doi.org/10.1177/1357034X00006001004>

Barmeier, C., & Franklin, P. (2016). *Intercultural management: A case-based approach to achieving complementarity and synergy*. Londres: Red Globe Press.

Barus-Michel, J., Enriquez, E., & Lévy, A. (Eds.) (2002). *Vocabulaire de psychosociologie*. Toulouse: ERES. <https://doi.org/10.3917/eres.barus.2002.01>

Bendassolli, P., & Borges-Andrade, J. E. (Orgs.) (2015). *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Bendix, R. (1974). *Work and authority in industry: Ideologies of management in the course of industrialization*. Berkeley: University of California Press.

Bernoux, P. (1985). *Sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*. París: Éditions du Seuil.

Bion, W. (1961). *Experiences in Groups*. Londres: Tavistock Publications.

Blustein, D. L. (Ed) (2013). *The Oxford Handbook of the Psychology of Working*. Nueva York: Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199758791.001.0001>

Borges-Andrade, J. E., Rentería E., & Toro, J. P. (2018). Organizational/work psychology in Latin America. En R. Ardila (Ed.), *Psychology in Latin America*. Nueva York: Springer, 105-158. <http://doi.org/10.1007/978-3-319-93569-0>

Bouilloud, J-P., Lécuyer, B. (Eds.) (1994) *L'invention de la gestion. Histoire et pratiques*. París: L'Harmattan.

Bourdieu, P., & Wacquant, L. (1992). *Réponses: pour une anthropologie réflexive*. París: Éditions du Seuil.

Boutet, J. (2010). *Le pouvoir des mots*. París: La Dispute.

Boyer, R. (2004). *Théorie de la régulation: les fondamentaux* (Vol. I). París: La Découverte.

Boyer, R., & Durand, J.-P. (1998). *L'après-fordisme*. París: Syros.

Boyer, R., & Freyssenet, M. (2000). *Les modèles productifs*. París: La Découverte.

Braudel, F. (1985). *La dynamique du capitalisme*. París: Flammarion.

Braverman, H. (1998). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the Twentieth Century*. Nueva York: Monthly Review Press. <https://www.jstor.org/stable/j.ctt9qfrkf>

Burawoy, M. (1979). *Manufacturing consent: Changes in the labour process under monopoly capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.

Calás, M. B., & Smircich, L. (2014). Engendering the organizational: Feminist theorizing and organization studies. En P. Adler, P. du Gay, G. Morgan, & M. Reed (Eds.), *The Oxford Handbook of Sociology, Social Theory, and Organization Studies: Contemporary Currents* (pp. 605-659). Londres: Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199671083.013.0026>

Castel, R (1995). *Les métamorphoses de la question sociale: une chronique du salariat*. París: Fayard.

- Castel, R. (2003). *L'insécurité sociale: qu'est-ce qu'être protégé?* Paris: Éditions du Seuil.
- Castoriadis, C. (1975) *L'institution imaginaire de la société*. Paris: Éditions du Seuil
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Washington: MIT Press.
- Chandler, A. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chanlat, J.-F. (1989). L'analyse sociologique des organisations : un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988). *Sociologie du travail*, 31(3), 381-400. https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1989_num_31_3_2473
- Chanlat, J.-F. (Ed.) (1990). *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Québec: Les Presses de l'Université Laval, Éditions Eska.
- Chanlat, J.-F. (1992). L'analyse des organisations : un regard sur la production de langue française contemporaine (1950-1990). *Cahiers de Recherche Sociologiques*, (18-19) 93-138. <https://doi.org/10.7202/1002305ar>
- Chanlat, J.-F. (1994). Francophone organizational analysis (1950-1990): An overview. *Organization Studies*, 15(1), 47-79. <https://doi.org/10.1177/017084069401500103>
- Chanlat, J.-F. (1998). *Sciences sociales et management, plaidoyer pour une anthropologie générale*. Les Presses de l'Université Laval.
- Chanlat, J.-F. (1999). Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail. En I. Brunstein (Ed), *L'homme à l'échine pliée. Regards sur le stress professionnel* (pp. 29-61). Paris: Desclée de Brouwer
- Chanlat, J. -F. (2003). Le managérialisme et l'éthique du bien commun : la question et la motivation au travail dans les services publics. En T. Duvillier, J. -L. Genard, & A. Piraux (Eds.), *La motivation au travail dans les services public*, (pp. 51-64). Paris, L'Harmattan.
- Chanlat, J.-F. (2013). Les études critiques en management : un rappel historique. *Communication*, 31(1). <http://doi.org/10.4000/communication.3840>
- Chanlat, J.-F. (2014). Language and thinking in organization studies: The visibility of French os production in the Anglo-Saxon os field. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(4). <http://doi.org/10.1108/IJOA-09-2013-0708>
- Chanlat, J.-F. (2015). Le champ des études organisationnelles : le regard critique d'un chercheur plurilingue. *Revista de Administração de Empresas*, 55(2), 226-230. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150212>
- Chanlat, J.-F. (2016a). L'hégémonie américaine en question(s). En J.-M. Saussois (Ed.), *Les Organisations. État des savoirs*, (pp. 201-214). Paris : Éditions Sciences Humaines.
- Chanlat, J.-F. (2016b). Management theory. En G. Ritzer (Ed.), *The blackwell Encyclopedia of Sociology*, (2nd ed.), (pp. 2744-2752). Singapour: Blackwell Publishing.
- Chanlat, J.-F. (2019). Antropología de las organizaciones. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo (CESOT)*, (11),18-39. <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/CESOT/article/view/1539>
- Chanlat, J.-F. (2020). La catastrophe sanitaire actuelle : un fait social total? *Le Libellio d'Aegis*, 16, 3-3
- Chanlat, J.-F., Davel, E., & Dupuis, J.-P. (Eds.) (2013). *Cross-cultural management: Culture and management across the world*. Londres: Routledge.
- Chanlat, J.-F., Fachin, R. C., & Fischer, T. (Org.) (2006). *Analysis das organizações: perspectivas latinas. Vol I*. Porto Alegre: UFRGS
- Chanlat, J.-F., Fachin, R. C., & Fischer, T. (Org.) (2007). *Analysis das organizações: perspectivas latinas. Vol II*. Porto Alegre: UFRGS.
- Chanlat, J.-F., & Özbilgin, M. (Eds.) (2018). *Management et diversité. Comparaison internationale*. Ste Foy: Les Presses de l'Université Laval.
- Chanlat, J.-F., & Özbilgin, M. (Eds.) (2019). *Management et diversité. Approches thématiques et défis sociopolitiques*. Ste Foy: Les Presses de l'Université Laval.
- Chanlat, J.-F., & Pierre, P. (2018). *Le management interculturel. Évolution, tendances et critiques*. Caen;EMS Éditions.
- Chanlat, J.-F., & Séguin, F. (Eds.) (1987) *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique*. Tome II: *Les composantes de l'organisation*. Montréal: Gaëtan Morin éditeur.
- Chanlat, J.-F. (1996). From cultural imperialism to independence: Franco-phone resistance to Anglo-American definitions of management knowledge in Quebec. En S. Clegg & G. Palmer (Eds.). *The Politics of Management Knowledge*. Londres: Sage Publications.
- Clarke, T., & Chanlat, J. -F. (Eds.) (2009). *European corporate governance: Readings and perspective*. Londres: Routledge.
- Clarke, T., O'Brien, J., & O'Kelley, C. (Eds.) (2019). *The Oxford handbook of the corporation*. Londres: Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198737063.001.0001>
- Clegg, S., & Bailey, J., (Eds.) (2007). *International encyclopedia of organization studies*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2005). *Managing and organizations: An introduction to theory and practices*. Londres: Sage Publication.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à coeur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris: La Découverte.
- Clot, Y., & Lhuillier, D. (2015) *Perspectives en clinique du travail*. Toulouse: ERES.
- Collison, D. (1992). *Managing the shop floor: Subjectivity, masculinity, and the workplace culture*. Nueva York: de Gruyter.
- Cooper, R., & Burrell, G. (1988). Modernism, postmodernism, and organizational analysis: An introduction. *Organization Studies*, 9(1), 91-112. <https://doi.org/10.1177/017084068800900112>
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Editions du Seuil.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Éditions du Seuil.
- Cuche, D. (2010) *La notion de culture dans les sciences sociales*. Paris: La Découverte.
- Curry, M. J., & Lilly, T. (2004). Multilingual scholars and the imperative to publish in English: Negotiating interests, demands and rewards. *TESOL Quarterly*, 38(4), 663-688. <https://www.jstor.org/stable/3588284>
- Cusset, F. (2003). *French Theory. Foucault, Derrida, Deleuze & compagnie et les mutations de la vie intellectuelles aux États-Unis*. Paris: La Découverte.
- Dameron, S. & Durand, T. (Eds) (2017). *The future of management education. Volume1: Challenges facing Business Schools around the World*. Londres: Palgrave MacMillan. <http://doi.org/10.1057/978-1-137-56091-9>
- David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (2012). *Les nouvelles fondation des sciences de gestion*. Paris: Presses des MINES.
- Davis, G. (2009). *Managed by the markets. How finance reshaped America*. Nueva York: Oxford University Press.
- Dejours, C. (1993). *Travail et usure mentale*. Paris: Bayard.
- Dejours, C. (1999). *Souffrance en France*. Paris: Bayard.
- Dejours, C. (2001). Subjectivité, travail et action. Document en ligne, www.fractale-formation.net, 1-13.

- Dejours, C. (2003) *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*. Paris: INRA Editions.
- Dejours, C. (2015). *Le choix : souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Paris: Bayard.
- Dejours, C., & Gernet, I. (2016). *Psychopathologie du travail* (2nd Ed.). Paris: Elsevier Masson.
- Déry, R. (2010). *Les perspectives de management*. Montréal: JFD éditions.
- Detchessahar, M., Devigne, M., Grevin, A., & Stimec, A. (2012). Santé et souffrance au travail, le management en question. En P. Bardelli & J. Allouche (Eds.), *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise?* (pp. 293-318). Paris: Armand Colin.
- Dietrich, A., Pigeyre, F., & Vercher-Chapsal, C. (Eds.) (2015). *Dérives et perspectives de la gestion. Echanges autour des travaux de Juliette Brabet*. Lille: Septentrion.
- d'Iribarne, P. (2008). *Penser la diversité du monde*. Paris: Éditions du Seuil.
- d'Iribarne, P., Chevrier, S., Henry, A., Segal, J.-P., & Tréguer-Felten, G. (2020). *Cross-cultural management revisited: A qualitative approach*. Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oso/9780198857471.001.0001>
- Djelic, M. -L. (1998). *Exporting the American model: The post-war transformation of European business*. Oxford: Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198293170.001.0001>
- Dujarier, M. -A. (2015). *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. Paris: La Découverte
- Du Gay, P. (2000). *In praise of bureaucracy. Weber-Organization-Ethics*. Londres: Sage Publications.
- Du Gay, P. (Ed.) (2005). *The values of bureaucracy*. Londres: Oxford University Press.
- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative. Les questions clés de la démarche compréhensive*. Paris: Vuibert.
- Dupuy, F. (2015). *La faillite de la pensée managériale. Lost in management*. Paris: Éditions du Seuil.
- Enriquez, E. (1983) *De la horde à l'État : Essai de psychanalyse du lien social*. Paris: Gallimard.
- Enriquez, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris: Deslée de Brouwer.
- Floriani, D. (2015). Las ciencias sociales en América Latina: lo permanente y transitorio, preguntas y desafíos de ayer y hoy. *Polis Revista Latinoamericana*, (41). <http://dx.doi.org/10.32735/S0718-6568/2015-N41-1132>
- Fournier, V., & Grey, C. (2000). At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies. *Human Relations*, 53(1), 7-32. <https://doi.org/10.1177/0018726700531002>
- Godelier, E. (2006). *La culture d'entreprise*. Paris: La Découverte.
- Golsorkhi, D., Huault, I., & Leca, B. (2009). *Les études critiques en management. Une perspective française*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Gomez, P.-Y., Grevin, A., & Masclef, O. (2015). *L'entreprise, une affaire de don. Ce que révèlent les sciences de gestion*. Bruyères-le-Chatel: Nouvelle Cité.
- Gori, R. (2015). *L'individu ingouvernable*. Paris: Les liens qui libèrent.
- Gorz, A. (1988). *Métamorphose du travail, quête du sens : critique de la raison économie*. Paris: Galilée.
- Goshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), 75-91. <https://doi.org/10.5465/amle.2005.16132558>
- Graham, P. (Ed.) (1994). *Mary Parker Follett: Prophet of management*. Washington: Beard Books.
- Grey, C., & Willmott, H. (Eds.) (2005). *Critical management studies: A reader*. Nueva York: Oxford University Press.
- Groutel, E. (2013). *Follett-Un management au service de la société*. Paris: Humanisme & Organisations Éditions.
- Hassard, J., & Parker, M. (Eds.) (1993). *Postmodernism and organizations*. Londres: Sage Publications.
- Hatchuel, A. (1994). Frederic Taylor : une lecture épistémologique. L'expert, le théoricien, le doctrinaire. En J.-P., Bouilloud, & B.-P., Lécuyer (Eds), *L'invention de la gestion Histoire et pratiques*, (pp. 45-52). Paris: l'Harmattan.
- Hatchuel, A. (2007). La nature des sciences de gestion-Epistémologie de l'action et genèse des sciences sociales. En A.-C. Martinet (Ed.), *Science du management : Epistémique, pragmatique et éthique* (pp. 51-67). Paris: Vuibert.
- Hatchuel, A., Pezet, É., Starkey, K., & Lenay, O. (2005) *Gouvernement, organisation et entreprise : l'héritage de Michel Foucault*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Henry, M. (1987). *La barbarie*. Paris: Grasset.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Londres: Sage Publications.
- Hoopes, J. (2003). *False prophets: The gurus who created modern management and why their ideas are bad for business today*. Cambridge: Perseus Publishing.
- Ibarra-Colado, E. (2006). Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: Thinking otherness from the margins. *Organization*, 13(4), 463-488. <https://doi.org/10.1177/1350508406065851>
- Jaques, E. (1951). *The changing culture of a factory*. Londres: Tavistock Publications.
- Kanigel, R. (2005). *The one best way: Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency*. Cambridge: MIT Press.
- Khurana, R. (2007). *From higher aims to hired hands: The social transformation of American business schools and the unfulfilled promise of management as a profession*. Princeton: Princeton University Press. <https://www.jstor.org/stable/j.ctt7rkkb>
- Klarsfeld, A., Booyesen, L., Ng, E., Roper, I., & Tatli, A. (Eds.) (2014). *International handbook on diversity management at work*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Knights, D. (1990). Subjectivity, power and the labour process. En D. Knights, & H. Willmott (Eds.), *Labour Process Theory* (pp. 297-335). Londres: Palgrave Macmillan. <http://doi.org/10.1007/978-1-349-20466-3>
- Knights, D., & Willmott, H. (Eds.) (1990). *Labour process theory*. Londres: Palgrave Macmillan. <http://doi.org/10.1007/978-1-349-20466-3>
- Kuttner, R. (1999). *Everything for sale. The virtues and limits of markets*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lapassade, G. (1974). *Groupes, organisations, institutions* (3rd Ed). Paris: Gauthiers-Villars.
- Lallement, M. (2010). *Le travail sous tensions*. Auxerre: Éditions Sciences Humaines.
- Lallement, M., Bevort, A., Jobert, A., & Mias, A. (Eds.) (2012). *Dictionnaire du travail*. Paris: PUF.
- Laufer, J., Marry, C., & Maruani, M. (Eds.) (2003). *Le travail du genre. Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*. Paris: La Découverte.
- Legendre, P. (2007). *Dominium mundi. L'empire du management*. Paris: Mille et une nuits.
- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Paris: ERES.
- Locke, R. C., & Spender, J.-C. (2011). Confronting managerialism: How the business elite and their business schools threw our lives out of balance. Londres: Zed Books.

- Lussier, S., & Chanlat, J.-F. (2017). Les enseignants en gestion face aux nouvelles injonctions institutionnelles. Une étude France-Québec. *Revue française de gestion*, (6), 79-96.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations* (2nd Ed.). Oxford: blackwell Publishers.
- Martuccelli, D. (2002). *Grammaires de l'individu*. Paris: Gallimard.
- Mauss, M. (2013) *Sociologie et anthropologie* (13rd Ed.). Paris: PUF.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Nueva York: The Macmillan Company.
- Meyer, H.-D. (1995). Organizational environments and organizational discourse: Bureaucracy between two worlds. *Organization Science*, 6(1), 32-43. <https://www.jstor.org/stable/2635238>
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Mouzelis, N. (1974). *Organization and bureaucracy: An analysis of modern theories*. Londres: Routledge.
- O'Connor, E. S. (1999). Minding the workers: The meaning of 'Human' and 'Human relations' in Elton Mayo. *Organization*, 6(2), 223-246. <https://doi.org/10.1177/135050849962004>
- O'Connor, E. S. (2007). Human Relations School. En S. Clegg, & J. Bailey (Eds.), *International Encyclopedia of Organization Studies*, (pp. 610-613). Thousand Oaks: Sage Publications.
- O'Connor, E. S. (2016a). Barnard, Chester I. (1886-1961). In: Augier M., Teece D. (Eds.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Londres: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_619-1
- O'Connor, E. S. (2016b). Follett, Mary Parker (1868-1933). En M. Augier & D. Teece (Eds.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Londres: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_633-1
- O'Connor, E. S. (2017). Mary Parker Follett. Concepts and practices of unbounded relationality. En S. Charreire, & I. Huault (Eds.), *Les grands auteurs en management*, (pp. 55-66). Caen: EMS Editions.
- O'Doherty, D., & Willmott, H. (2001). Debating labour process theory: The issue of subjectivity and the relevance of poststructuralism. *Sociology*, 35(2), 457-476. <https://doi.org/10.1177/S0038038501000220>
- Ollivier, B. (1995). *L'acteur et le sujet: vers un nouvel acteur économique?* Paris: Desclée de Brouwer.
- Özbilgin, M., & Tatli, A. (2008). *Global diversity management: An evidence-based approach*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Pagès, M., Bonetti, M., de Gaulejac, V., & Descendre, D. (1979). *L'emprise de l'organisation*, Paris: PUF.
- Perret, V., & Taskin, L. (Eds.) (2020). *Les temporalités de la recherche critique en management. Enjeux et alternatives*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Piketty, T. (2014) *Capital in the Twenty-First Century*. Cambridge: Harvard University Press.
- Pitcher, P. (1994). *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations. Rêves, réalités et illusions du leadership*. Montréal: Québec/Amérique.
- Pugh, D., & Hickson, D. (Eds) (2007). *Writers on organizations* (6th Ed.). Londres: Sage Publications.
- Ramírez-Martínez, G., & Gonzales-Miranda, D. (Eds) (2017) *Tratado de estudios iorganizacionales. Vol. I: Teorización sobre el campo*. Medellín: Editorial EAFIT.
- Ritzer, G. (2012). *The McDonaldization of society* (7th Ed.). Londres: Sage Publications.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rose, M. (1978). *Industrial behaviour: Theoretical development since Taylor*. Harmondsworth: Penguin.
- Sainsaulieu, R. (2014). *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*. Paris: Presses de sciences politiques.
- Santana, S. (2007). Psicología del trabajo y de las organizaciones: estado del arte, retos y desafíos en América Latina, (material de trabajo). *Conductitlan*. http://www.conductitlan.org.mx/14_psicologiaorganizacional/Materiales/A_Psicologiadeltrabajo.pdf
- Saussois, J.-M. (1994). Henri Fayol, ou l'invention du Directeur Général salarié. En J.-P., Bouilloud, & B.-P., Lécuyer (Eds.), *L'invention de la gestion Histoire et pratiques*, (pp. 45-52). Paris: L'Harmattan.
- Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Paris: Éditions du Seuil.
- Séguin, F & Chanlat, J.-F. (Eds.) (1983) *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique*. Tome I: *Les théories l'organisation*. Montréal: Gaëtan Morin éditeur.
- Sennett, R. (2000) *Le travail sans qualités : Les conséquences humaines de la flexibilité*. Paris: Albin Michel.
- Simon, H. (1991). *Models of my life*. Nueva York: MIT Press.
- Sievers, B. (1993). *Work, death and life itself: Essays on management and organization*. Berlin: de Gruyter.
- Sznelwar, L. I., & Hubault, F. (2015). Un sujet, mais quel sujet? La question de la subjectivité en ergonomie. *Travailler*, 34(2), 53-74. <https://doi.org/10.3917/trav.034.0053>
- Sorge, A., & Warner, M. (Eds) (1997). *The IEBM handbook of organization behaviour*. Londres: Thompson Learning.
- Spicer, A., Alvesson, A., & Kärreman, D. (2009). Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. *Human Relations*, 62(4), 537-560. <https://doi.org/10.1177/0018726708101984>
- Stiglitz, J. E. (2012). *The price of inequality: How today's divided society endangers our future*. Nueva York: W.W. Norton & Company.
- Supiot, A (2010) *L'esprit de Philadelphie : La justice sociale face au marché total*. Paris: Éditions du Seuil.
- Tatli, A., Özbilgin, M., & Karatas-Özkan, M. (Eds) (2015). *Pierre Bourdieu, organization, and management*. Nueva York: Routledge.
- Tietze, S., & Dicks, P. (2013). The victorious English language: Hegemonic practices in the management academy. *Journal of Management Inquiry*, 22(1), 122-134. <https://doi.org/10.1177/1056492612444316>
- Townley, B. (1994)., *Reframing human resources management: Power, ethics and the subject at work*. Londres: Sage Publications.
- Trahair, R. C. S. (1984). *Elton Mayo: The humanist temper*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford: Oxford University Press.
- Pesqueux, Y., & Tyberghien, J.-P. (2009) *L'école japonaise d'organisation*. Paris: AFNOR.
- Vergara, S. (2005). Estudos organizacionais: a produção científica brasileira. En C. O. Bertero, M. P. Caldas, T. Jr. Wood, (Org.) *Produção científica em administração no Brasil*, São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. (2006). Análise organizacional no Brasil: em busca da independência intelectual. En J.-F. Chanlat, R. Fachin, & T. Fischer, (Org.) *Análise das organizações - perspectivas latinas*. Porto Alegre: UFRGS.
- Von Bertalanffy, L. (1973). *La théorie générale des systèmes*. Paris: Dunod.
- Wallerstein, I. (2011). *Le capitalisme historique*. Paris: La Découverte.

- Weber, M. (1991). *Histoire économique. Esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société*. Paris: Gallimard.
- Weber, M. (2003). *Économie et société, Tome I et II*. Paris: Agora.
- Whitley, R. (2008). *Business systems and organizational capabilities: The institutional structuring of competitive competences*. Oxford: Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199205172.001.0001>
- Wrege, C. (1995). F. W. Taylor's lecture on management, 4th June 1907: An introduction. *Journal of Management History*, 1(1), 4-7. <https://doi.org/10.1108/13552529510082796>
- Wren, D., & Bedeian, A. (2009). *The evolution of management thought* (6th Ed). Chichester: Wiley Global Education.
- Zinn, H. (2009). *A people's history of the United States*. Nueva York: Harper & Row.



Del empresario fundador al directivo asalariado: el surgimiento del administrador en Occidente*

FROM THE FOUNDING ENTREPRENEUR TO THE MANAGER ON A SALARY: THE RISE OF MANAGERS IN THE WESTERN WORLD

ABSTRACT: This paper reviews the literature on administrative theory (AT), economic history, social sciences, and organizational studies (OS). Given the pragmatic/functionalist focus of AT, this current naturalizes the managerial function of the business organization and does not conceptualize labor-capital hierarchical relations of subordination on which it is grounded. From a historical perspective, whose compressive approach converges with the interdisciplinary orientation of OS, we propose a critical-hermeneutical examination of the literature in the field in order to expose the historical conformation of the administrative function and the administrator between 1780 and 1920 in the Western civilization. We conclude that the administrative function was shaped as a constitutive element of the business organization that was initially assumed by the owner/founder, and later (1880-1920) by a complex of salaried managers. It was also found that the hierarchical organization of work between planning and execution was aimed at dismissing knowledge workers and at the control of the production process by managers, and that the rational/functionalist conception of the organization was determined by historical conditions such as the requirements of the capitalist system to reproduce itself and the positivist conceptions of science.

KEYWORDS: Salaried manager, founding entrepreneur, organizational studies, managerial function, management theory.

DO EMPRESÁRIO FUNDADOR AO DIRETOR ASSALARIADO: O SURGIMENTO DO ADMINISTRADOR NO OCIDENTE

RESUMO: neste artigo, revisa-se a bibliografia de teoria administrativa (TA), de história econômica, ciências sociais e estudos organizacionais (EO). A TA, por sua abordagem pragmática-funcionalista, naturaliza a função diretiva da organização empresarial e não conceitualiza as relações hierárquicas de subordinação trabalho-capital na qual se funda. A partir da história, cuja abordagem compressiva conflui com a orientação interdisciplinar dos EO, propõe-se um exame crítico-hermenêutico de tal bibliografia com o objetivo de expor a formação histórica da função administrativa e do administrador, entre 1780 e 1920, no Ocidente. Conclui-se que a função administrativa ganhou forma como elemento constitutivo da organização empresarial, assumida inicialmente pelo proprietário/fundador e, posteriormente (1880-1920), por um complexo de diretores assalariados. Também se descobriu que a organização hierárquica do trabalho entre planejamento e execução estava orientada a destituir os trabalhadores do conhecimento e do controle do processo produtivo por parte da direção, e que a concepção racional/funcionalista da organização era determinada por condicionantes históricos como os requerimentos do sistema capitalista para se reproduzir e pelas concepções positivistas das ciências.

PALAVRAS-CHAVE: diretor assalariado, empresário fundador, estudos organizacionais, função diretiva, teoria administrativa.

DEL EMPRESARIO FUNDADOR AL DIRECTIVO ASALARIADO : EL SURGIMIENTO DEL ADMINISTRADOR EN OCCIDENTE

RÉSUMÉ: Cet article passe en revue la bibliographie de la théorie administrative (TA), de l'histoire économique, des sciences sociales et des études organisationnelles (EO). La TA, du fait de son approche pragmatique/fonctionnaliste, naturalise la fonction managériale de l'organisation commerciale et ne conceptualise pas les relations hiérarchiques de subordination travail-capital sur lesquelles elle se fonde. Depuis l'histoire, dont l'approche globale converge avec l'orientation interdisciplinaire des EO, on propose un examen critique-herméneutique d'une telle bibliographie, afin d'exposer la conformation historique de la fonction administrative et du gestionnaire, entre 1780 et 1920, en Occident. On en conclut que la fonction administrative a pris forme comme un élément constitutif de l'organisation de l'entreprise, initialement assumée par le propriétaire/fondateur et, plus tard (1880-1920), par un ensemble de cadres salariés. On constate également que l'organisation hiérarchique du travail entre la planification et l'exécution était orientée pour révoquer les travailleurs de la connaissance et du contrôle du processus de production de la part de la direction, et que la conception rationnelle/fonctionnaliste de l'organisation était conditionnée par des déterminants historiques tels que les exigences du système capitaliste pour se reproduire et les conceptions positivistes des sciences.

MOTS-CLÉ: directeur salarié, homme d'affaires fondateur, études organisationnelles, fonction managériale, théorie administrative.

CITACIÓN: Jurado Jurado, J. C., & García Estrada, R. de J. (2021). Del empresario fundador al directivo asalariado: el surgimiento del administrador en Occidente. *Innovar*, 31(79), 43-56. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91957>

CLASIFICACIÓN JEL: M11, N00, L20.

RECIBIDO: 6 de abril de 2020. **APROBADO:** 10 de noviembre de 2020.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: Calle 19 B No 80A-24 Barrio Belén La Gloria. Medellín.

Juan Carlos Jurado Jurado

Doctor en Historia

Profesor de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT

Medellín, Colombia

Grupo de Investigación en Historia Empresarial

Rol del autor: intelectual

jjurado@eafit.edu.co

<https://orcid.org/0000-0003-1665-0553>

Rodrigo de J. García Estrada

Doctor en Historia

Profesor Titular del Departamento de Historia de la Universidad de Antioquia

Medellín, Colombia

Grupo de Investigación en Historia Cultural, Memoria y Patrimonio (Kultur)

Rol del autor: intelectual

rodrigo.garcia@udea.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-7554-7006>

RESUMEN: En este artículo se revisa bibliografía de la teoría administrativa (TA), de historia económica, ciencias sociales y estudios organizacionales (EO). La TA, por su enfoque pragmático/funcionalista, naturaliza la función directiva de la organización empresarial y no conceptualiza las relaciones jerárquicas de subordinación capital-trabajo en que se funda. Desde la historia, cuyo enfoque compresivo confluye con la orientación interdisciplinaria de los EO, se propone un examen crítico-hermenéutico de tal bibliografía, con el fin de exponer la conformación histórica de la función administrativa y del administrador, entre 1780 y 1920, en Occidente. Se concluye que la función administrativa tomó forma como elemento constitutivo de la organización empresarial, asumida inicialmente por el propietario/fundador y, posteriormente (1880-1920), por un complejo de directivos asalariados. También se halla que la organización jerárquica del trabajo entre planeación y ejecución estaba orientada a destituir a los trabajadores del conocimiento y control del proceso productivo por parte de la dirección, y que la concepción racional/funcionalista de la organización estaba determinada por condicionantes históricos como los requerimientos del sistema capitalista para reproducirse y las concepciones positivistas de las ciencias.

PALABRAS CLAVE: director asalariado, empresario fundador, estudios organizacionales, función directiva, teoría administrativa.

Introducción

Este artículo tiene por objeto exponer la conformación histórica de la función administrativa y del administrador durante la Revolución Industrial (1780-1900) en Europa occidental y los Estados Unidos de Norteamérica. A pesar de la importancia de la función directiva en la teoría administrativa (TA) y en las dinámicas organizacionales, los textos básicos, por su pragmatismo/

* Este texto es producto de la investigación realizada durante el año sabático 2020 por el autor principal, con el apoyo de la Universidad EAFIT de Medellín. Agradezco a la Universidad por haberme proporcionado las condiciones para realizar este trabajo.

funcionalismo, no problematizan su formación histórica y determinantes sociales. Para superar este vacío, desde la historia, en confluencia con la perspectiva interdisciplinar de los estudios organizacionales (EO), se ofrece una revisión crítico-hermenéutica de diversa bibliografía, para entender al administrador asalariado como elemento constitutivo de la organización y sus determinantes históricos.

Aunque Max Weber llamó la atención sobre la importancia de las organizaciones estatales, militares y eclesiásticas, no profundizó en las organizaciones empresariales del siglo xx. De allí la pertinencia de estudiar literatura centrada en el fenómeno industrial que caracteriza la modernidad como un mundo “dominado por una lógica de organización –(fábrica/empresa)–, [debido a que] este tipo de organizaciones fue el foco de atención de los primeros estudios organizacionales” (Tello, 2018, p. 84) a partir de las propuestas fundacionales del norteamericano Frederick Taylor (1865-1915) (*Principios de la Administración Científica*, 1994 [1911]) y del francés Henry Fayol (1841-1925) (*Administración Industrial y General*, 1994 [1916]).

En igual sentido, Reed (2017) indica la pertinencia de lecturas históricas para comprender la configuración teórica de los EO: “Así, las raíces históricas de los EO están profundamente integradas a un conjunto de escritos que adquirió ímpetu a partir de la segunda mitad del siglo xix” (p. 41). Coincidente con ello, en el desarrollo de los EO, Ibarra-Colado (1999) concibe una “etapa preorganizacional” (1870-1925), cuando emergieron los problemas de organización propios de la empresa moderna, que expresan la transición de la organización del trabajo, del taller artesanal, a la fábrica mecanizada. Esta etapa, en la que se centra este artículo, está definida por los desarrollos de la *administración sistemática o científica*, marcada por un “primer ciclo de racionalización”. Los vínculos entre la TA y los EO no son meramente contextuales, pues su mutua constitución supone los mismos basamentos epistemológicos. Así lo sugiere Muñoz (2017) al señalar que, a pesar de que los EO han construido miradas críticas y comprensivas sobre el fenómeno organizacional, comparten un “*continuum* epistemológico [con las] prescripciones y teorías administrativas –TA– [que tienen un carácter] doctrinario” (pp. 869, 876).

Este artículo es un texto de síntesis sobre la conformación histórica de la administración y del administrador (orientado a estudiantes), dado que los manuales de la disciplina, por su naturaleza antiintelectual, no lo ofrecen, como si su prescripción organizacional lo explicara¹. Se brinda una mirada de larga duración acerca de la emergencia histórica

del directivo asalariado, desde la Revolución Industrial (1780-1900), pues la enseñanza de la TA asume su formación con los planteamientos de Taylor y Fayol, cuando se trata de procesos históricos que se retrotraen a un siglo atrás. También se sugieren los desarrollos burocráticos de la organización empresarial capitalista, la codificación escrita de que fueron objeto sus prácticas administrativas como TA, y su configuración como una profesión moderna. Se insinúan diálogos con los EO a fin de superar el funcionalismo imperante y ampliar el campo de comprensión de la TA (Ibarra-Colado, 2006; Gonzales-Miranda, 2014; Gonzales-Miranda & Rojas-Rojas, 2020; Pineda, 2018).

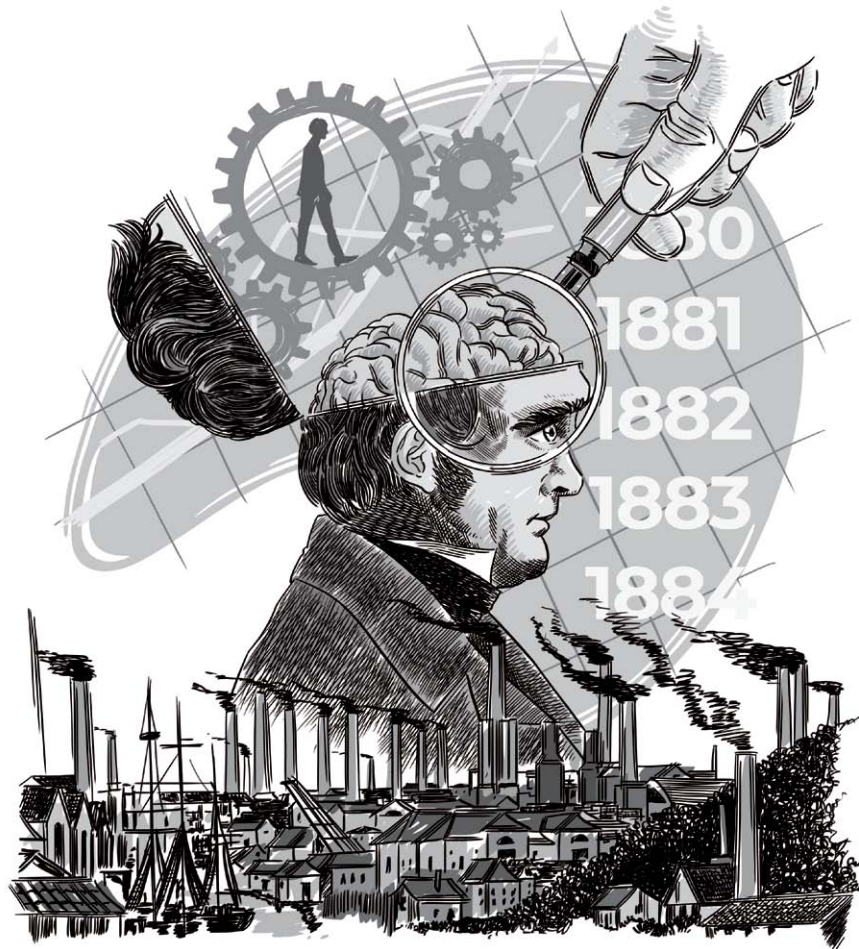
En los inicios de la Revolución Industrial, a finales del siglo xviii, los procesos productivos se transformaron profundamente, dando paso a las primeras organizaciones productivas modernas (fábricas), para aglutinar la mano de obra y los factores productivos en un mismo espacio, con el fin de producir bienes y servicios a una escala sin precedentes. Para lograrlo, se intensificó la división del trabajo, la mecanización, la inversión de capitales y los métodos de control sobre los obreros por parte de una dirección centralizada². Por ese entonces, la propiedad y la administración de tales organizaciones recaían en un mismo individuo o familia, encargado de la articulación racional y eficiente de los factores productivos. El mayor uso de ciencia y tecnología y la necesidad de someter a los trabajadores para evitar el derroche de tiempo y recursos –ajustando los movimientos de la mano de obra con la de las máquinas– exigió asumir de una forma inédita los problemas de administración del nuevo complejo organizativo fabril (Ashworth, 1978; Bendix, 1956). Este no se podía gestionar solo con el instinto del empresario y, por ello, su administración se convirtió en un problema tecnocientífico, que requería de la racionalización de los procesos productivos³.

De esta manera, el positivismo marcaría el nacimiento de los EO, consistente en que la civilización industrial sería gobernada no por hombres, sino por principios científicos, basados en la naturaleza de las cosas y no en la voluntad

¹ Acá se desarrollan ideas seminales planteadas inicialmente por el autor principal sobre la administración como una práctica social productora de su propio saber (Podestá & Jurado, 2003; Jurado, 2015) y sus relaciones con los EO.

² Según Andrew Ure (1835, citado por Mantoux, 1962), el sistema de fábrica “es la consecuencia necesaria del maquinismo. Un utillaje formado de partes solidarias, con una fuerza motriz central, no puede ser instalado más que en un local único, donde el funcionamiento es dirigido por un personal disciplinado. Este local es la fábrica: no tiene otra definición” (pp. 17, 232).

³ A pesar de que Weber (2002) define la racionalización de ambiguas maneras, se la asume como elemento distintivo de la civilización occidental y constitutivo del capitalismo, en tanto uso y avance tecnocientífico orientado al dominio del mundo exterior a través del cálculo, lo que supone la sistematización de las formas de vida con la adecuación de medios a fines. También significa la intelectualización de la vida en cuanto la ciencia orienta las acciones y representaciones de los sujetos respecto de la vida social y la naturaleza (Weber, 2002).



humana, de modo que la emergente “sociedad organizacional” prometía resolver los problemas humanos sin tener que acudir a lo político (Wolin, citado por Reed, 2017). La legitimidad de la ciencia para regir los destinos de la sociedad se basaba en la idea positivista de progreso, sustentada por el dominio que aquella permitía sobre la naturaleza y en su supuesta capacidad para responder a la “lógica de organización” que, se pensaba, “dominaba a la sociedad”. Esta idea ha definido los fundamentos epistemológicos de los EO, en tanto considera que las funciones asignadas a los individuos definen su ubicación socioeconómica, su autoridad y la explicación de su ontología asimilada a sus roles funcionales (Reed, 2017).

Las lógicas instrumentales del capitalismo, en que estaba comprometida la ciencia, propiciaron la irrupción de la administración como un “conjunto de prácticas por las que el capital, como forma de las relaciones sociales de la modernidad, organiza la fuerza de trabajo y el proceso de trabajo mismo a los fines de acumulación capitalista” (Zangaro, 2011, p. 15). En confluencia con esta perspectiva, la sociología del trabajo de corte marxista explica el nacimiento

de la organización fabril, no como una necesidad evolutiva para lograr un complejo mecánico más eficiente, sino como resultado de las relaciones de poder entre capital y trabajo. Con ello, la división del trabajo entre quienes lo planean y quienes lo realizan garantiza al empresario la dirección y control de la producción y la máxima rentabilidad del capital (Braverman, 1978; Coriat, 2000; Uricoechea, 2002).

De esta forma, la función administrativa del proceso productivo tomó forma como control de este, e implicó la imposición de la división del trabajo fabril, fundando la separación entre trabajo manual e intelectual. Con esta estructura jerárquica, la organización fabril, como sistema de producción, se propagó en Inglaterra desde la década de 1840 y desplazó las organizaciones premodernas artesanales basadas en los oficios, cuyo ejercicio estaba ligado a habilidades personales intransferibles (Hobsbawm, 1982). Así quedó establecida la subordinación laboral como la médula del trabajo asalariado, sobre el cual llamó la atención Karl Marx. Es esta relación entre patrón (capital) y obrero (trabajo) la que funda el complejo administrativo

organizacional, según lo recuerda Cruz (2018): “en cuanto la espina dorsal de la organización es la relación de subordinación en el trabajo, y en cuanto esta relación de subordinación es el objeto sobre el cual recaen, de manera central, las técnicas y los dispositivos de gestión” (p. 19). En tal sentido, y como lo han develado los EO, los desarrollos teóricos primigenios de la TA se fundan en una relación social de dominación, y no son para nada objetivos ni neutros como lo proclaman sus discursos, pues están comprometidos con las relaciones de poder que les garantizan a los directivos la “monopolización del conocimiento” en las organizaciones y, en la civilización industrial, su dominio (Reed, 2017) y separación del pueblo raso, con sus saberes cultos.

Durante el siglo XIX, en pocas fábricas se atendían los problemas administrativos, ya que la mayoría se resolvían de forma empírica (Ashworth, 1978). En este contexto tomó forma el rol *administrativo*, como resultado de la confluencia entre ciencia, tecnología, capital y trabajo para lograr una progresiva escala de producción. Además, la competencia y el crecimiento de los mercados obligaron a un mayor tamaño de las organizaciones industriales; la ampliación de las operaciones creó diversos problemas de coordinación, y los grandes riesgos de las inversiones forzaron “a los empresarios a ser más racionales y a proyectar sus acciones a largo plazo por medio de la planeación” (Wren, 2008, p. 77).

Las relaciones jerárquicas de producción entre empresarios y obreros fueron legitimadas por el liberalismo, como la relación entre individuos cuyo bienestar dependía de su propio esfuerzo personal y no de la solidaridad. En Inglaterra, tales ideas se extendieron hacia 1860-1880, cuando se configuró una “ideología empresarial” que fundó el desarrollo de la sociedad industrial, definiendo los marcos normativos para las unidades organizacionales a gran escala.

Como lo propone Bendix (1956), tal ideología definió los intereses del empresariado, y le dio aceptabilidad a su autoridad para buscar la identificación entre obreros y organización empresarial. Este sistema de ideas la encarnaban las nuevas narrativas gerenciales y los directivos especialistas en las funciones de mando y control, bajo formas racionales, metódicas e impersonales adecuadas a las nacientes corporaciones monopólicas. Pero tales planteamientos eran ideológicos, en el sentido propuesto por Tragtenberg (citado por Araujo, 2017), en tanto “deforman lo real”, al traducir al lenguaje del *management* “una praxis socioeconómica histórica [para evadir sus determinaciones sociales] como una técnica mediada por el trabajo” (pp. 102-103)⁴.

⁴ Desde esta postura EO *antmanagement*, “el campo de los estudios de la administración es, en sí mismo, alienado” (Tragtenberg, citado por Araujo, 2017, p. 102).

Orígenes del directivo asalariado

Durante la primera mitad del siglo XIX los empresarios, oriundos de la burguesía y las clases medias y, en menor cantidad, de sectores subalternos, tuvieron poder omnímodo en la organización fabril, en tanto propietarios/fundadores y directores (Cassis, 2001). Entre los fundadores y sus herederos hubo casos paradigmáticos del ideal schumpeteriano⁵, sobre quienes abundaron relatos que exaltaban sus atributos en tanto “innovadores incansables” y “genios para los negocios”. Es frecuente en la historiografía la visión idílica del empresario/fundador, tradicionalmente empírico, sucedido por la segunda y tercera generación de descendientes, directivos con educación académica, cuya carrera burocrática los ubicó hacia 1900 como directores, presidentes y gerentes (Cassis, 2001).

Durante el siglo XIX sucedió el paso de una sociedad artesanal a una industrial; de allí que no se contara con una clase directiva profesional y, por ello, los integrantes de las familias de empresarios fueron los directivos de las organizaciones fabriles. La complejidad y magnitud de estas también forzaron a los empresarios a desarrollar capacidades administrativas entre sus empleados, para supervisar la creciente masa subordinada. Por ello, fue necesario implementar variados niveles intermedios de directivos, superintendentes y capataces asalariados, quienes medraron por sus destrezas técnicas y capacidades para mantener el orden fabril. Inicialmente, estos fueron enganchados entre la parentela de los propietarios, el comercio y empleados de la banca y del Estado debido a su experiencia, y a que las habilidades administrativas eran concebidas como una capacidad práctica “local e idiosincrática” (Wren, 2008, p. 87).

Durante gran parte del siglo XIX no existió una moderna TA, pues la función administrativa de los hombres de industria parecía corresponder a aptitudes excepcionales de carácter personal; de allí que fuera concebida como un *arte*, una idoneidad natural, que no se podía adquirir en el sistema educativo (Wren, 2008). A ello se sumaba que no se concebían de forma dissociada los asuntos técnicos de los administrativos. La literatura sobre la Revolución Industrial es repetitiva en indicar que el empresario de la época apenas merecía el nombre de “industrial”, ya que la industria era un apéndice del comercio, la actividad predominante. Etapas venideras del desarrollo capitalista hicieron que los comerciantes controlaran la producción fabril (Mantoux, 1962), lo que no permitía diferenciar su rol

⁵ Refiere al economista austriaco Joseph Schumpeter (1883-1950), quien teorizó al empresario a partir de la innovación, y lo puso “en el puesto central de la actividad económica” (Valdalisio & López, 2000, p. 21).

administrativo de los asuntos técnicos o comerciales. Solo a fines del siglo XIX, las exigencias industriales y del mercado forzaron a las organizaciones empresariales a crecer de forma horizontal y luego vertical, y el empresario se hizo un especialista en las funciones de control asociadas a nuevas formas de organización fabril, restringiendo o marginando sus actividades comerciales. Así surgió la “mano visible” representada por el director —o ejecutivo asalariado—, propia del “capitalismo gerencial” (Chanlat, 2006; Hernández, 2017).

La función administrativa moderna implica ocuparse de intrincados asuntos internos de la organización empresarial, pero en aquel contexto de transición tecnológica y de transformaciones sociales asuntos *externos* solicitaban el tiempo de los directores, entre ellos los que hoy corresponden al Estado y a las comunidades: la construcción de caminos, puertos, barrios obreros, iglesias, escuelas, bancos y tiendas (Pollard, 1987). Con ello, la cultura de las élites empresariales estaba imbuida de paternalismo social, orientando las “relaciones industriales” en campos que trascendían sus fines económicos (Cassis, 2001). Por esa razón, coexistieron dos modelos de gestión empresarial: i) el tradicional paternalismo, con su trato personal, idiosincrático y asistemático de los trabajadores y, ii) métodos de dirección racional, basados en reglamentos técnicos y normas cada vez más impersonales. Así, se buscaba un “código común de conducta administrativa” (Wren, 2008, p. 85) y normas técnicas que orientaran las funciones directivas. Además, predominaban los apremios de la innovación técnica y una visión mecanicista que impedía ver el carácter *humano* de los trabajadores y su posible modelación psicológica en función de propósitos productivos (Bendix, 1956; Brown, 1998).

Factores como el crecimiento y la complejidad de las organizaciones empresariales, la diversidad de mercados, la difusión de la ciencia y la técnica moderna, y el desarrollo de una “cultura académica” crearon las condiciones para que las universidades e institutos técnicos ofrecieran instrucción orientada a comercio, banca, minería, industria, etcétera⁶. Ante las especificidades técnicas y de capacitación de cada sector productivo, el avance del conocimiento

en gestión y dirección de organizaciones empresariales aumentó en forma proporcional. Al iniciar el siglo XX, fue claro que los sistemas administrativos se orientaron a la productividad del trabajo humano y no a la de las máquinas, y con ello se desarrollaron formulaciones teóricas para regular las relaciones administradores-trabajadores y el diseño de sistemas organizacionales sistemáticos.

A pesar de los textos producidos por los empresarios decimonónicos que reflexionaron sobre sus labores como directivos/administradores —Saint-Simon, Alfred Krupp, A. Carnegie, Morgan, Meller, entre otros (Fohlen & Bédarida, 1966)—, aún en 1910 se consideraba que lo específico de cada organización empresarial era impedimento para la constitución de una TA; por eso el afán por unificar el conjunto de prácticas de dirección organizacional existentes. Así lo planteó Russel Robb (citado por Merrill, 2000): “Sería desafortunado que la importancia que damos a la diversidad de condiciones y a la diferencia de objetivos de las empresas, se interpretara como argumento de que no pueden aplicarse principios generales a la organización” (p. 143).

Con ello, la sistematización de la TA surge bajo el signo positivista, en tanto significaba desentrañar las regularidades y las leyes que regían las organizaciones, haciendo abstracción de los determinantes sociales de estas. Si se apela a Turner (2017), acá se asiste a las dos fuentes epistemológicas de los EO, derivadas de la TA y de la filosofía de las ciencias que han dado forma a “macro concepciones” de la organización. En consecuencia, la “envidia de la física”, propia de los nuevos campos del saber cómo la administración, que aspiraba al estatus de *ciencia*, los forzó a emular su “universalismo y abstraccionismo” (Muñoz, 2017, pp. 869, 874)⁷. Como se expone más adelante, esta filosofía formalista/racionalista también tenía efectos en la figura del directivo, pues su modelación burocrática por la vía de una educación estandarizada implicaba superar la variabilidad psicológica y personal de los antiguos empresarios, y suponía lograr hombres especialistas estandarizados (burócratas), definidos y ajustados por sus roles organizacionales.

En cuanto a la conducción del personal, la ingeniería contaba con experiencia cuya formación acontecía en

⁶ Dicha cultura académica se refiere al mundo académico con sus saberes tecnocientíficos mediante la escritura y los libros. Esta fue instituida en Europa y los Estados Unidos por medio de sistemas escolares, centralizados y normalizados, así como mediante las comunicaciones y el desarrollo de las organizaciones burocráticas. Una educación estandarizada y popularizada por medio de la institución escolar hizo posible que los conocimientos técnicos no fueran privilegio de una minoría (como los empresarios), sino que circularan socialmente mediante la educación de las clases medias en ascenso (Gellner, 2003).

⁷ Hoy, las ciencias sociales y humanas desestiman sus propias pretensiones positivistas y de la administración; reivindican la singularidad de toda acción administrativa, debida al reconocimiento de las singularidades de las organizaciones y de sus entornos, que no pueden asumirse de forma “universalista”. Desde la perspectiva de Weber, Du Gay (2012) cuestiona la idea de una administración como “ciencia universal” y propone comprenderla como un “régimen”: con acciones organizadoras en contextos concretos, con finalidades y valores específicos, que comprometen a grupos de interés particulares.

institutos especializados, y se planteaba que el ingeniero, "buen técnico, buen gestor", también debía ser buen patrón moral y paternal. Estos roles fueron prestados del ejército con sus estrictas estructuras de mando y autoridad (Schweitzer, 2001), que expresaban complejos procesos de burocratización organizacional.

La burocracia administrativa en tiempos de la sociedad anónima

Durante el siglo XIX, en los diferentes países capitalistas se fue operando la transición de las empresas familiares y de propiedad de un solo individuo a las sociedades anónimas cuyas acciones calificaban en la bolsa de valores (Orrego, 2020). En los casos de Inglaterra, Alemania y Francia, dicho proceso fue lento e intrincado, mientras que en Estados Unidos fue más vertiginoso. La dirección de este tipo de organizaciones, según Evans (citado por Pollard, 1987), exigía de sus directores la toma de decisiones estratégicas y tácticas para la consecución de sus objetivos. A los mandos medios correspondía rutinas de gestión y coordinación para garantizar la estabilidad empresarial. Estos ejecutivos asalariados conformaban una especie de "burocracia", entendida sin la carga peyorativa actual, sino en el sentido de Max Weber (2002). Eran estructuras jerárquicas de administrativos asalariados contratados por los propietarios de la organización empresarial (accionistas) y que cumplían funciones de control y coordinación de los distintos factores productivos. La burocratización es la forma generalizada de organización y de gobierno característica de las sociedades occidentales modernas (racionalizadas) en las que proliferaron las sociedades anónimas: "la burocratización implica una detallada subdivisión de la organización administrativa dentro de la empresa y tal subdivisión significa por definición un considerable aumento en el número de empleos entre el más alto y el más bajo nivel de la jerarquía administrativa" (Bendix, 1956, p. 243).

El número de funcionarios administrativos de organizaciones empresariales creció en forma rápida durante el siglo XIX en los países industrializados. Bendix (1956) ilustra que en las organizaciones norteamericanas el cociente de empresarios (propietarios/fundadores) se redujo, mientras que aumentó el número de directivos asalariados. Esta orientación se mantuvo y, con el tiempo, muchos ejecutivos se hicieron propietarios mediante la adquisición de acciones. Incluso, hubo casos famosos de trabajadores que pasaron de labores operativas a puestos intermedios, luego a directivos y, después, llegaron a ser dueños mayoritarios de grandes compañías. También se han documentado casos de herederos que se desempeñaron en altos cargos directivos y coronaron una carrera profesional como gerentes.

Según lo indicado por Cassis (2001), Schweitzer (2001) y Edwards (1994), el crecimiento de las organizaciones empresariales y el enganche masivo de trabajadores distanció a estos de sus directivos, de modo que el espacio entre ellos se llenó de un copioso número de intermediarios (capaces y administradores) que asumieron las funciones de mando y control. Para Edwards (1994), debido a estas "complejas y descentralizadas" estructuras directivas y a la necesidad de organizar grandes masas de trabajadores, los sistemas de control dependían fundamentalmente del "orden social o burocrático", formas impersonales de control sustentadas en la "institucionalización del poder jerárquico", interiorizado por los trabajadores.

A medida que se avanzó en el proceso de delegación de funciones directivas, surgió el problema para lograrlo sin exceder al alto ejecutivo con tareas rutinarias, cuya solución en las grandes organizaciones fue poner a su disposición los ayudantes necesarios, de modo que pudiera dedicarse a la alta dirección. Estos asistentes se hicieron especialistas en funciones directivas con la misión de desarrollar unidades productivas y, con ello, la información del complejo organizacional no se concentró en un solo funcionario, y las decisiones estratégicas debieron tomarse en forma consensuada por colectivos directivos, asistidos por sus *staffs*.

Los nuevos profesionales de la administración lograron ascenso social y estatus, y fueron incluidos en las élites económicas y políticas nacionales, pero aun a mediados del siglo XIX se caracterizaban por su atomización y su rango social no era claro, pues iba desde el "director gerente", líderes empresariales o copropietarios, hasta humildes administradores. Estos nuevos profesionales eran una "minoría política", cuyas funciones no se diferenciaban de las del propietario —con poder irrefutable y decisivo—, y a pesar de su influyente personalidad solo tenían un poder simbólico. Por ello, los directores asalariados solo se consolidaron como un poderoso grupo social en el "sistema gerencial de las organizaciones" hacia la década de 1920 (Cassis, 2001).

Bendix (1956), en sus estudios sobre la relación entre empleados administrativos y de producción a inicios del siglo XX, encontró una relación a favor de los primeros en las organizaciones industriales de Estados Unidos y Suecia, el mismo que en Gran Bretaña y Alemania fue menor, y registró que en las pequeñas organizaciones empresariales era usual que los integrantes de las familias fundadoras asumieran su dirección, porcentaje que disminuía en las grandes. Dicho proceso de burocratización significó la adopción del esquema militar prusiano (que sustentó la unificación estatal alemana) con sus códigos de mando y jerarquía, cuando las grandes corporaciones se asimilaron a ejércitos en los que cada integrante tenía funciones

específicas, con ideales de eficiencia, deber y sentido de "las cosas bien hechas". Por ello, el vocabulario de la TA está plagado de palabras del ejército como "staff", "campañas de inversión y pensamiento estratégico", "reclutamiento de personal" y "planeación táctica" (Sennett, 2006). Así, las instrucciones de capataces y directivos fueron sustituidas por pautas de trabajo formales e impersonales, que dieron paso a sistemas de administración moderna y racionalizada, donde el poder de la dirección se hizo menos evidente (Uricoechea, 2002).

Los altos directivos de grandes organizaciones empresariales de la industria pesada y los bancos de Londres, París, Hamburgo, Frankfurt, Berlín, Amsterdam y Bruselas fueron una clase social cohesionada, visible en Francia y Alemania. En este último país se concentraron las nuevas organizaciones industriales del siglo xx en los sectores eléctrico y químico. Inglaterra tuvo una estructura más diferenciada, con abundantes manufacturas de bienes de consumo: textil, alimentos, bebidas y tabaco. Para apreciar sus dimensiones y complejidad administrativa, Alemania es ilustrativa, ya que el número de las organizaciones empresariales que empleaban a más de 10.000 obreros pasó de tres en 1887, a 23 en 1907, entre las cuales cinco empleaban a más de 30.000 personas. A estas mega fábricas les seguía un numeroso grupo de industrias, a saber, 70 empresas inglesas, 50 alemanas y una cuantía menor en Francia, que ocupaban a 5.000 obreros o más. Con ello se evidencia que, a pesar de su magnitud, capital y número de trabajadores, las grandes compañías eran pocas (Cassis, 2001).

La separación entre propiedad y administración significó que los empresarios y sus familias propietarias cedieran paulatinamente su control (administración) a terceros especialistas en ello. Este fenómeno resolvió el declive del propietario/fundador y su lugar dominante y el de sus herederos en tales organizaciones, aunque siguieran ocupando cargos en los consejos de administración y juntas directivas. Luego de la Primera Guerra Mundial (1914-1918), el divorcio entre propiedad y control (administración) abrió el espacio para que empleados nombrados por accionistas (generalmente de la banca) y nuevos propietarios desplegaran funciones administrativas estratégicas que habían sido exclusivas de los antiguos empresarios/fundadores (Cassis, 2001). Muchos de ellos interpretaron este cambio como una pérdida de poder administrativo, según como lo señalaban:

No soy dueño de mi propia fábrica. Sólo soy el pobre diablo que la dirige. Lo que me pertenece es algo así como una gota en cubo. No puedo tomar las medidas que considero convenientes, ya que con ellas arriesgaría intereses ajenos, y este es el estado actual en que nos encontramos los empresarios. (Baritz, 1961, p. 22)

Estos nuevos gerentes, presidentes y altos directivos fueron asalariados; en ocasiones participaban de la propiedad de las organizaciones empresariales y ayudaban a administrarlas. Se dedicaban únicamente a su trabajo: se especializaban en las funciones de coordinación y control, y fueron tenidos como el "componente más moderno de las clases empresariales del siglo xix" (Cassis, 2001, p. 72). Su ascenso se debió más a sus méritos personales que a su alcurnia y relaciones familiares. Con frecuencia tenían formación académica superior, sobre todo en ingeniería, y así ejercieron los nuevos saberes de la ciencia y la técnica; obtuvieron su poder económico de sus salarios, a veces de la participación de los dividendos de la empresa, y representaron el ideal más refinado del empresario profesional de finales del siglo xx (Cassis, 2001).

La especialización profesional de estos administrativos en las funciones de control fue más palpable cuando la segunda y tercera generación de propietarios de grandes organizaciones, entre 1880 y 1920, fueron parcialmente desplazados de su dirección, lo que posibilitó a gerentes y altos directivos como Fayol —formados en instituciones de educación superior—, constituir la nueva elite del siglo xx. Chandler (2008) plantea que, a partir de la década de 1880, surgió en los Estados Unidos la empresa moderna o "empresa gerencial", que articula muchas unidades bajo una dirección central y en la que el directivo asume la coordinación y concesión de recursos. De esta manera, la "mano visible" del empresario directivo substituyó a las fuerzas del mercado (la "mano invisible", para Adam Smith). De allí resultó que el mercado siguiera demandando bienes y servicios, pero bajo el control y direccionamiento de las organizaciones empresariales por parte de sus directivos asalariados. Así, la organización empresarial norteamericana de entonces, con su masiva estructura jerárquica de directivos asalariados, se tornó la organización más influyente del momento, dando forma al "capitalismo gerencial" (Chandler, 2008)⁸.

Como ya se ha dicho, este tipo de organizaciones empresariales se constituyó por cuenta de la burocratización descrita anteriormente. Pero este no fue un proceso aislado, sino que fue parte del proceso de racionalización de las sociedades occidentales, con la consolidación de los Estados (con su creciente ejército de funcionarios) y el nacimiento de la sociedad de masas ("sociedad de organizaciones").

⁸ Hacia 1880, la organización empresarial moderna dominaba las naciones occidentales. Chandler (2008) la define como un "conjunto de unidades económicas" (p. 17) y operativas con distintas líneas de producción que, articuladas de forma coordinada, interiorizan las lógicas del mercado, y están bajo la "dirección centralizada de una jerarquía de ejecutivos asalariados" (p. 18) que las controlan y coordinan a tiempo completo.

De este modo, la vida cotidiana suponía “un mundo totalmente administrado” por cuenta de la generalización de las organizaciones burocráticas, lo que era consistente con el desarrollo de sociedades urbanas, y una mentalidad de autonomía e individualismo, planeación, control y predicción, dada la creciente magnitud y complejidad de las organizaciones.

La novedad de tal fenómeno fue captada por la conciencia social mediante la literatura, el cine y las ciencias sociales. La reflexión weberiana, aparentemente atemporal y abstracta, se ocupó del fenómeno y dio lugar a la sociología de las organizaciones desde una lectura global del fenómeno moderno, con el fin de desentrañar las estructuras del poder racionalizador⁹. El sistema burocrático “constituye el tipo técnicamente más puro de la dominación legal”, debido a que orienta las acciones de los individuos y el proceso de racionalización de la empresa capitalista con precisión y cálculo para lograr óptimos resultados. Este sistema jerárquico apela a normas impersonales y competencias técnicas de los funcionarios “profesionales, con deber objetivo del cargo” (Weber, 2002, p. 708). La organización burocrática, leída por Weber desde una postura sociológica, es comprensiva, no prescriptiva, como lo pretende la TA al apropiarse de la reflexión sociológica por cuenta del “contrabando conceptual” que practica con las ciencias sociales y humanas.

Las burocracias directivas, con saber especializado y título profesional tendieron a desarrollar a largo plazo las organizaciones bajo su dirección, y no tanto a maximizar los dividendos inmediatos, como lo hicieron los propietarios/fundadores. Debido a que la continuidad de las carreras profesionales de los directivos asalariados dependía de su eficiencia administrativa, se dedicaron al funcionamiento, sostenibilidad y permanencia de sus organizaciones. Por ello, es incontrovertible que las organizaciones estudiadas por Fayol se caracterizaron por su estabilidad, homogeneidad y racionalidad (Espinoza, 2009), enfocándose en la cúpula directiva de la organización y en la racionalización de la tarea del director, de donde surge “la doctrina del gobierno de la empresa” (Popescu, 1956, p. xxxii). Su enfoque global se diferencia de la orientación microscópica de Taylor, que parte del obrero hacia la cúspide de la pirámide fabril (Dávila, 2001). A pesar de esta diferencia de enfoques, ambos participan de una concepción formalista/funcionalista de la organización, basada en funciones productivas impersonales, encarnadas no por hombres de carne y hueso, sino por especialistas que ocupan las gradaciones de cargos que estructuran la

jerarquía organizacional: desde las funciones directivas, de diseño y planeación, hasta las funciones de administración y control (ejercidas por mandos medios) que se despliegan sobre la masa de obreros que, en la base piramidal, ejecutan las funciones operativas. Los empleados medios, como los obreros, están sometidos a rígidas rutinas burocráticas, y por ello fueron privados de iniciativa, autonomía y decisión.

Fayol es expresión del nacimiento de esta nueva figura social burocrática orientada al gobierno de la empresa, aún en contra de los propietarios con su lógica crematística, contraria a la naciente lógica *administrativa*. Este proceso fue conflictivo, en tanto el nuevo funcionario, dependiente del consejo de administración, debía construir una instancia autónoma legitimada por sus capacidades profesionales para el gobierno empresarial. Fayol, como directivo de la época, intentó “constituir su legitimidad para ejercer un nuevo oficio, el oficio de dirigente que los propietarios no reconocen como tal”, responsable ante el consejo de administración por el desempeño comercial y la planeación a largo plazo (Saussois, 1994, pp. 47-48).

La conformación del “capitalismo gerencial” y el protagonismo de los administradores en él, hacia la década de 1920, marcó los perfiles profesionales que definen hasta nuestros días a los altos directivos/gerentes de las organizaciones empresariales, dedicados a *lo excepcional*: trazar las políticas de largo aliento, la estrategia y la planeación, el manejo del riesgo y la asignación de recursos. Desde aquel tiempo, los directivos de las grandes compañías industriales (como Du Pont, Standard Oil, General Electric, United States Steel, United States Rubber, Union Carbide, General Motors, Armour, Swift, Renault) “crearon y perfeccionaron un nuevo tipo de estructura global” (Chandler, 2008, p. 634).

Con Kliksberg (1978), hay que advertir que el capitalismo de entonces tomó forma con organizaciones empresariales monopólicas, cuya estabilidad en las ventas (por el control de mercado) les facilitaba amplias oportunidades para planificar en detalle todos sus aspectos, lo que permitía instaurar un

sistema estable de funciones, en donde el elemento humano no fuera un factor insustituible o difícilmente sustituible, sino un elemento fácilmente reemplazable. [De tal manera, la organización empresarial se convertiría en un] gigantesco mecanismo, que respondiera automáticamente y sin interferencias de tipo humano a los objetivos programados. (Kliksberg, 1978, p. 155)

Esta lógica sistemática, que convertía el trabajo en funciones impersonales ligadas al cargo y a rígidos procedimientos

⁹ Su impacto en las ciencias sociales solo fue evidente hacia los años de 1940, con la traducción de su obra del alemán al inglés, en 1947.

programados (y no a personas específicas), con su detallada división y especialización del trabajo, facilitaba la intercambiabilidad del trabajador y, por tanto, la concepción mecanicista/formalista del mismo y de la organización. La TA propuesta por Taylor y Fayol fue la "respuesta tecnológica" a las necesidades requeridas por este tipo de organizaciones y por el capitalismo para garantizar su reproducción (Kliksberg, 1978). Tales organizaciones empresariales no solo adoptaron estructuras monopólicas, sino la ciencia y la tecnología que fundaba los nuevos saberes de la TA, pues la sistematización funcional de tales organizaciones tenía su correlato en la sistematización y organización escrita de sus prácticas de gestión.

Codificación del saber administrativo

La progresiva cantidad de organizaciones empresariales, el mayor compromiso de la TA con el mundo de la cultura académica, así como la necesidad de transformar los códigos de disciplina fabril en métodos sistemáticos, impersonales y eficientes, indicó a los empresarios y directivos que era necesario escribir sobre sus prácticas administrativas. Ello significaba organizar la memoria escrita de su vida en la dirección de empresas, y hasta investigar al respecto. Entre finales del siglo XIX y principios del XX, con particularidad en los Estados Unidos y Francia, se llevó a cabo un proceso permanente de reflexión escrita a partir de la experiencia en la dirección de empresas (Jurado, 2015).

Escritos bajo el positivismo, muchos textos dieron forma a un campo de conocimiento denominado *administración científica* o *sistemática*, cuyos autores más preclaros son Taylor y Fayol. No es gratuito que estos y otros, en su mayoría ingenieros, economistas y militares, publicaran sus escritos y difundieran sus conferencias e informes en las sociedades y boletines de ingenieros mecánicos, las de mayor influencia en el mundo empresarial. Un examen de sus textos (Merril, 2000; Ribeill, 1994; Sexton; 2008; Wren, 2008) muestra que los problemas tratados cubren temas como el cálculo de tiempos y movimientos de las tareas; la división técnica del trabajo para reducir costos; el estudio de los métodos y las habilidades de los obreros; el control de costos e insumos, y la disposición eficiente de herramientas. De igual forma, surgió la pretensión positivista de normatizar y codificar el conocimiento administrativo como "ciencia", expresada de forma decidida desde finales del siglo XIX por Russell Robb, Harrington Emerson, Alexander Hamilton Church, Leon Pratt Alford, Frank Bunker Gilbreth y Oliver Sheldon (Witzel, 2014).

Entre ellos, Mary Parker Follet señaló la necesidad de darle una base *científica* a la administración, estudiando la relación sistémica de los *problemas humanos* y los

problemas técnicos del trabajo, y propuso adoptar el espíritu analítico para conocer las labores del administrador y los trabajadores, y que fuera posible establecer métodos de trabajo reglados. También, instó por "organizar el conjunto de los conocimientos" detallados mediante la investigación y su colección sistematizada, con ayuda de los "cuidadosos registros" de todo directivo (Merril, 2000). Esta sistematización expresaba la estandarización y profesionalización de los saberes modernos de la TA, ligados a una práctica social por parte de un grupo de oficianes, su titulación y un mercado de servicios técnicos.

La labor de estos primeros teóricos de la TA se dirigió a codificar los métodos de gestión tradicionales con el propósito de organizar el trabajo, recopilar información de técnicos y directivos o consultores. También se debe a estos pensadores el establecimiento de los planteamientos básicos derivados de la "economía política" (Chanlat, 2006) y, sobre todo, de la ingeniería (Merril, 2000). De esta manera, a finales del siglo XIX surgió "la administración como realidad codificada y como realidad social" (Chanlat, 2006, pp. 30-31). Sin embargo, aquellos escritos con aspiraciones de *cientificidad* estaban lejos de tener la formalización de las ciencias, por su método inductivo, generalizaciones apresuradas y experimentos no controlados (Taylor), o por ser experiencias personales y conocimiento común cualificado (Fayol) (Aktouf, 2001; Barba, 2019).

Los logros teóricos de Taylor han sido controvertidos por su pragmatismo y reduccionismo, de forma que sus planteamientos no constituyen una "ciencia del trabajo" con finalidades comprensivas, sino pragmáticas y prescriptivas (Braverman, 1978; Carro & Caló, 2012). Su sistema pretendía despojar al trabajador del conocimiento sobre su trabajo para que fuera apropiado por la dirección y allanarle, sin precedentes, el control del proceso productivo. Acá "radica la esencia de la administración científica" (De La Rosa, 2019, p. 26) que hizo posible el nacimiento del administrador moderno, en tanto encarna la función directiva del trabajo en la organización fabril.

A la organización escrita de la TA también contribuyeron, en las décadas de 1920 y 1930, las nuevas comprensiones del obrero y del directivo, devenidas de la psicología en un contexto revisionista del taylorismo (Chiavenato, 2006; Bendix, 1956). Así, el obrero, considerado hasta entonces como un ser inepto, cuya pobreza explicaba su fracaso, empezó a ser considerado como la "personificación de actitudes y sentimientos que debían justipreciarse para que la definición de su empleo fuese beneficiosa para él y para la empresa" (Bendix, 1956, p. 315). Así, un creciente grupo de psicólogos implementaron los primigenios métodos de la psicotecnia con la promesa de entregarle un sujeto

perfilado, estándar y maleable a la organización (Baritz, 1961; Braverman, 1978; Brown, 1998)¹⁰. Con respecto a la imagen social del empresario, se empezó a superar la idea de su preponderancia y capacidad innata, y se rebatió su autoridad basada en una personalidad impetuosa, para sugerir que sus habilidades directivas podían moldearse con la educación formal y la carrera burocrática.

Parker (1927, citado por Merrill, 2000) fue sensible frente a esta transformación histórica del directivo, pues propuso el arte de la administración como una *profesión*, que por ello se aprendía mediante un proceso educativo y no dependía del talento innato ligado a especificidades psicológicas. Así lo dijo en su libro, cuyo título es diciente, *Business management as a profession* (Parker, 1927, citado por Merrill, 2000): "Quiero decir que, para la administración de empresas, exactamente como para otras profesiones, el adiestramiento está ganando importancia sobre la simple personalidad" (pp. 266-267). Con ello, quedó expresado el cambio de la concepción empresarial del directivo a la concepción gerencial del director, de modo que sus competencias administrativas podían ser formadas en instituciones de educación superior.

La educación del directivo

De acuerdo con Pollard (1987), la formación superior de administradores respondió a las necesidades de la economía entre los siglos XIX y XX, cuando el sistema educativo desarrolló materias requeridas por la minería, el comercio y la industria: "Primero, ofertando carreras con currículos comerciales o científico-tecnológicos, siendo notoria la total ausencia de cualquier ciencia o enseñanza sobre el tema de la dirección de personal" (Pollard, 1987, p. 171). Estados Unidos fue similar a Inglaterra, pues la profesionalización de la TA se definió con una cultura académica ligada al oficio (Fohlen & Bédarida, 1966). Después de la década de 1870, la educación formal giró en contra de los empresarios empíricos, mientras los herederos y ejecutivos asalariados hicieron su entrada masiva al *college* (Bendix, 1956). Para los ejecutivos de oficio, el éxito de su carrera dependió de su educación superior, mientras que, para los herederos del empresario/fundador, los títulos académicos les dieron un elemento más de distinción.

En la primera edición de su obra en 1916, Fayol (1994) sugirió que una educación netamente *técnica* para directivos no era suficiente para los requerimientos de las

organizaciones industriales. Enfatizó que, mientras los esfuerzos se centraban en los aspectos técnicos, poco se hacía "para preparar a los futuros jefes para sus funciones comerciales, financieras, *administrativas*, etcétera" (Fayol, 1994, p. 20). Inculpó que la administración no hiciera parte de los currículos de la educación superior en ingeniería civil y lo inculpó al desconocimiento de la importancia de la "capacidad administrativa: Sin doctrina no hay enseñanza posible. Luego, no existe una doctrina 'administrativa' [...] salida de la discusión pública" (Fayol, 1994, p. 21), e insistió en elaborarla para incluirla en el currículo universitario. Ello tenía por objeto la selección y trasmisión del conocimiento disponible, la definición de habilidades profesionales y un cuerpo profesoral del campo.

La estimación de la formación académica para administradores fue tomada de la ingeniería, cuya función administrativa fue eficaz en las obras de ingeniería estatal o de infraestructura pública que trataba con enormes cuantías de capitales y trabajadores, planificación compleja, tecnología avanzada y racionalidad de los recursos. En Francia tuvo lugar la formación de una tipología de ingeniero encauzada a la gran organización industrial, con la creación de la *École Centrale des Arts et Manufactures* de París (1828), con la instrucción práctica de directores de organizaciones empresariales, como renuencia al modelo político-técnico, nada apto para formarlos. Dicha iniciativa pasó a manos del Estado (1857) que reorientó la formación de ingenieros y se distanció de la formación militar, por lo que se les llamó *ingenieros civiles*, también conocidos como *ingenieros del Estado* (Gouzevitch & Vérin, 2005).

Fayol (1994) era consciente de que su TA respondía a una "doctrina", "un conjunto de *principios*, de *reglas*, de *métodos*, de *procedimientos* probados y controlados por la experiencia pública" (p. 21). No se trataba de un cúmulo de principios procedente de investigaciones científicas, sino la sinopsis de ideas provenientes de las prácticas de los directivos empresariales. En tal sentido, y al igual que los postulados de Taylor, responde, según los sistemas de ideas propuestos por Morin (citado por Muñoz, 2017), a sistemas de ideas "cerrados", lo que significa que son "altamente auto referenciadas y dogmáticas y consideran anatemas las opiniones en contrario" (p. 875)¹¹. A pesar de ello, su obra superó los diarios de capitanes de industria (Bergson, 1995), pues Fayol escribe, "observa, analiza y preconiza" sobre su quehacer como director

¹⁰ El "Experimento de Hawthorne" (1927) introdujo la teoría de las relaciones humanas, que reconoció la naturaleza social y humana del trabajo, y asumió la organización como un sistema social susceptible de racionalizarse (Santiago & Silva, 2017).

¹¹ En ello reside la "incongruencia epistemológica" de la administración, dada la incompatibilidad entre los objetos de gestión que aborda con las metodologías que lo hace. Los sistemas de ideas "abiertos" (teorías) suelen ser auto-exo-referenciados, tienen apertura y flexibilidad regulada, resultado de la observación empírica y el cuestionamiento.

empresarial, y sus libros contienen la escritura de "un hombre de acción para pensar su acción" (Saussois, 1994, p. 44). Las cualidades administrativas se resumían en competencias técnicas en finanzas, contabilidad, mercados y, sobre todo, función de mando y arte de manejar personas, inspirado en la institución castrense.

Con la formulación de cátedras de TA en las universidades, se oficializó el traspaso del conocimiento del mundo de los trabajadores a los *administradores*. Con la aquiescencia de los gremios empresariales, las instituciones de educación superior fueron facultadas para ofertar educación sobre la TA, desplazando al taller en dicha función. Así, se oficializó la legitimación profesional por la educación, consecuencia de su racionalización por la vía del positivismo y su representación instrumental de la ciencia y la educación. En las principales ciudades de Europa y Norteamérica, e incluso en países en desarrollo, se fomentó la creación de universidades e instituciones superiores para la formación de cuadros gerenciales. Así, la titulación superior, defendida por el Estado, fue un mecanismo de fecundación de las élites del siglo xx, cambio que fue concomitante con la consolidación de las relaciones de dominación de las clases burguesas, por cuanto la institución escolar propiciaba la racionalidad capitalista: disciplina, trabajo, progreso.

La simultaneidad de procesos como la formación de los Estados y el desarrollo de la administración moderna como expresión del capitalismo, a principios del siglo xx, no fue gratuita. El Estado es la forma política del capitalismo, de manera que sus mecanismos de regulación económica y social son constitutivos del marco institucional que lo define como aparato de poder. Los desarrollos de la TA participan de los mitos de la modernidad con sus promesas de dominio sobre la naturaleza, progreso, abundancia, igualdad y bienestar, derivados de la "sociedad organizacional". En este contexto, la organización racional de los nuevos directivos/tecnócratas "fue legitimada social y moralmente" como una forma infalible de poder organizado, basada en funciones técnicas objetivas, necesarias para el funcionamiento eficiente del orden social, que así ocultaba su carácter antidemocrático y antiigualitario (Reed, 2017), sustentado en la masiva subordinación y explotación de ingentes masas de trabajadores.

En consecuencia, tuvo lugar una clara interdependencia entre el mundo empresarial y las instituciones educativas, pues las prestigiosas escuelas de administración contrataron a directivos, ingenieros y consultores como profesores (Frederick Taylor, Harrington Emerson, Carl Barth, Morris Cooke, Charles Day C. H. Going), todos propagandistas de la TA, entre ellas, la *Wharton School of Commerce and Finance*, de la Universidad de Pensilvania (1881), las escuelas de administración de las universidades de

Chicago y California (1899), las universidades de Nueva York y Darmouth (1900), y la *Graduate School of Business Administration*, fundada en 1908 por la Universidad de Harvard. Allí, los programas de la TA ofrecieron pénsum en contabilidad, derecho y contratos comerciales, organización industrial, finanzas y *marketing*, lo que homogeneizó a los emergentes directivos.

La administración tomó de la ingeniería el manejo racional y planificado de los recursos, y la toma de decisiones en contextos de incertidumbre, pero la formación de administradores y directivos no se sustentaba en las matemáticas, como acontecía con los ingenieros (Gouzevitch & Vérin, 2005). Así lo señaló Fayol (1994), quien sugirió contenidos para la formación en la TA, marginando las matemáticas con la adopción de expresiones y técnicas propias del *ethos* profesional, lo que indica una nueva organización disciplinar del conocimiento, impregnado de ingeniería y economía política, escolarizado como profesión.

Hay que advertir que las relaciones de la TA con la ingeniería declaran un profundo entronque epistemológico derivado de la filosofía de las ciencias. Según Turner (2017), las relaciones entre *administración científica* e ingeniería resultaban de "la metáfora de la ciencia como ingeniería", de movimientos de reforma decimonónicos para resolver los problemas sociales por la vía científica, con el fin de mantener los beneficios de la competencia económica capitalista, sin sus males (y de allí la insistencia de Taylor en la "cooperación" capital-trabajo). El desarrollo tecnológico de la época legitimó tal metáfora, en la idea de que las cosas del mundo social "eran en sí mismas artefactos, cosas hechas por el hombre" (como la sociedad y las organizaciones, algo artificial), y por ello las normas de la ingeniería podrían trasladarse "al diseño de instituciones sociales" ("ingeniería social").

En tal sentido las teorías de la organización (TO), incluida la teoría de las relaciones humanas, son claramente ingenieriles, en tanto enfatizan lo experimental, lo mensurable y lo subjetivo (fatiga) para deducir leyes para el ordenamiento social (Turner, 2017). Una revisión de las discusiones llevadas a cabo en la *American Society of Mechanical Engineers* (ASME), a propósito de la *administración científica* en 1903 y otros sistemas de tarea (Taylor, 2010), es reveladora de ello. La ASME pretendía resolver los problemas de la eficiencia nacional, la definición de la tarea (medida en tiempo/velocidad) que pudiera demandarse al obrero y las conflictivas relaciones con los sindicatos, por la vía de las matemáticas. La "despolitización" de las relaciones capital-trabajo acudía al universalismo de la ciencia (ingeniería), que por ser "objetiva" era considerada "justa".

Consideraciones finales

Los EO posibilitan la comprensión crítica del proceso histórico que dio lugar a la gran organización empresarial, donde la masa de trabajadores es subordinada por los directivos asalariados para controlar el proceso productivo e incrementar el proceso de acumulación de capital. Tal relación de subordinación generó una distancia ontológica entre ambos y la disociación entre trabajo intelectual y trabajo manual. La intensificación de este tipo de función directiva se explica por la separación entre propiedad y control (administración) y por la mayor complejidad y tamaño de las organizaciones empresariales. La contratación de numerosos directivos y administradores con formación académica hizo posible la emergencia de intentos por sistematizar sus experiencias en los procesos de intermediación entre los propietarios y la masa trabajadora. Su formación académica, especialización, carrera burocrática y éxito profesional, como ejecutivos, gerentes y directivos, los llevó a consolidarse como un grupo social cuyas reflexiones, conferencias y escritos constituyen el origen de la TA con su pretensión doctrinal, y de los primeros EO con su visión positivista.

La irrupción del discurso administrativo organizacional con sus experiencias constituyentes, la racionalización del trabajo del obrero en la industria (Taylor) y la racionalización de la gran empresa (Fayol) expresan la consolidación de nuevas relaciones de poder por parte del capital sobre la masa de trabajadores, y el establecimiento de nuevos dispositivos de saber, derivados de la codificación textual de las prácticas de dirección del trabajo. Así, la administración se configuró como una práctica productora de su propio saber (TA), encarnado en burócratas, especialistas en las funciones de coordinación y control de las organizaciones empresariales capitalistas, cuya organización textual significó su racionalización y objetivación como saber moderno¹². Como lo han mostrado los EO, la comprensión histórica de este proceso implica reconocer que la TA, como todo campo de saber, está condicionado socialmente, lo que significa que no se trata de un saber neutro y objetivo, sino que responde a relaciones de poder y subordinación, con objeto de legitimar el estatus social de los directivos.

En tal sentido, las primeras elaboraciones teóricas sobre la dirección de organizaciones empresariales (TA) estuvieron condicionadas profundamente por el "racionalismo" que justificaba las relaciones de dominación de clase y los marcos cognitivos para entender su teorización en el campo primigenio de los EO (Reed, 2107). En el contexto

¹² Para una relación entre la administración como una práctica social, la TO y los EO, véase Araujo (2017).

de los EO que suponen un espacio para las "visiones comprensivas" derivadas de las ciencias sociales (González-Miranda, 2014) como la historia, es pertinente conocer la configuración histórica de uno de los elementos constitutivos de los EO: la función directiva organizacional. Desde estas perspectivas críticas se hace posible una formación multidisciplinaria y reflexiva para la formación en administración, con el ánimo de superar los enfoques prescriptivos, positivistas y tecnocráticos dominantes en la TA (Fabriany, 2018; Pineda, 2018).

Los nuevos EO enfatizan que la organización fabril moderna es producto de la manera particular como se han resuelto las relaciones asimétricas entre capital y trabajo. Mediante la despersonalización de la propiedad al adoptar la forma de sociedades anónimas, y la cesión de la función directiva a profesionales de la administración, se decidió la posición dominante de estos sobre la fuerza laboral. Esta distribución jerárquica se sustentó en la ideología positivista de la TA, según la cual habría razones científicas y objetivas para la estructura y la lógica de las organizaciones modernas, donde un gobierno corporativo de administradores asume la función directiva sobre una masa de trabajadores especializados en la operación de las fuerzas productivas. Al poner en evidencia que no se trata de un proceso "natural", sino de unas relaciones sociales direccionadas a la reproducción ampliada de capital, los EO abren una nueva perspectiva para pensar la formación histórica de las grandes organizaciones y conglomerados empresariales a partir del siglo XX. Esto permitirá comprender críticamente el poder racionalizador del sistema burocrático, legitimado por el ordenamiento jurídico estatal, basamento del capitalismo gerencial, con sus "normas impersonales" y "competencias técnicas" asignadas a los distintos funcionarios del entramado organizacional.

Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

Referencias bibliográficas

- Aktouf, O. (2001). *La Administración: entre tradición y renovación*. Cali: Universidad del Valle.
- Araujo, M. (2017). Teorización organizacional: de las mutaciones funcionales a las posibilidades de una crítica. En D. R. Gonzales-Miranda, & G. Ramírez (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales. Vol. I. Teorización sobre el campo* (pp. 91-110). Medellín: UAM, REMINEO, REOC, Editorial Universidad EAFIT, SAGE.
- Ashworth, W. (1978). *Breve historia de la economía internacional. Desde 1850*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.

- Barba, A. (2019). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y Estrategia*, 38 (julio-diciembre), 17-29. <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/103>
- Baritz, L. (1961). *Los servidores del poder*. Madrid: Ediciones Europa.
- Bendix, R. (1956). *Trabajo y autoridad en la industria*. Buenos Aires: Eudeba.
- Bergson, L. (1995). El hombre de negocios. En M. Vovelle et al. (Eds.), *El hombre de la Ilustración* (pp. 129-150). Madrid: Alianza.
- Braverman, H. (1978). *Trabajo y capital monopolista*. México: Nuestro Tiempo.
- Brown, J. (1998). *La psicología social en la industria*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Carro, F., & Caló, A. (2012) La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada. *Memorias VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata*, 5 al 7 de diciembre de 2012.
- Cassis, Y. (2001) El empresario. En U. Frevert, & H.-G. Haupt (Eds.), *El hombre del siglo XIX* (pp. 61-89). Madrid: Alianza Editorial.
- Chandler, A. (2008). *La mano visible*. Barcelona: Belloch.
- Chanlat, J. (2006) *Ciencias Sociales y Administración*. Medellín: Editorial Universidad EAFIT.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Coriat, B. (2000). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. México: Siglo XXI.
- Cruz, F. (2018). Prólogo. En C. Tello, & E. Pineda, *Conjeturas organizacionales. Fundamentos para el estudio de la organización* (pp. 15-19). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. Bogotá: McGraw Hill.
- De La Rosa, A. (2019). Taylor, administración científica y taylorismo: reflexiones sobre su vigencia, pertinencia e inconveniencia. En D. de Luna, L. Manzano, & S. Sánchez (Coords.), *Teorías clásicas de la administración. Perspectivas actuales* (pp. 15-50). México: uic.
- Du Gay, P. (2012). *En elogio de la burocracia. Weber, organización, ética*. Madrid: Siglo XXI.
- Edwards, R. (1994). De terrenos disputados. En L. Putterman (Ed.), *La naturaleza económica de la empresa* (pp. 345-359). Madrid: Alianza.
- Espinoza, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial*, 1 (enero-junio), 53-62. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>
- Fayol, H. (1994). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Fohlen, C., & Bédarida, F. (1966). El trabajo de las clases dirigentes. En L.-H. Parias (Dir.), *Historia General del trabajo. La era de las revoluciones (1860- 1914)* (pp. 331-376). Barcelona: Grijalbo.
- Gellner, E. (2003). *Naciones y nacionalismo*. Madrid: Alianza.
- Gonzales-Miranda, D. (2014). Los estudios organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar*, 24(54), 43-58. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n54.46431>
- Gonzales-Miranda, D., & W. Rojas-Rojas. (2020). Editorial: Repensando la crítica en los Estudios Organizacionales. *Innovar*, 30 (78), 3-10. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90295>
- Gouzevitch, I., & Vérin, H. (2005). Sobre la institución y el desarrollo de la ingeniería: una perspectiva europea. En M. Silva (Ed.), *Técnica e ingeniería en España. El siglo de las Luces. De la ingeniería a la nueva navegación Tomo III* (pp. 115-163). Zaragoza: Diputación de Zaragoza.
- Hernández, M. (2017). Gobierno corporativo y variedades de capitalismo. En *Desempeño institucional y desarrollo en países tardíos* (pp. 83-118). México: UNAM-FCA.
- Hobsbawm, E. (1982). *Industria e imperio*. Barcelona: Ariel Historia.
- Ibarra-Colado, E. (1999). Los saberes sobre la organización: etapas, enfoques y dilemas. En C. Castillo (Coord.), *Economía, organización y trabajo: un enfoque sociológico* (pp. 126-154). Madrid: Pirámide.
- Ibarra-Colado, E. (2006). ¿Estudios organizacionales en América Latina? Transitando del centro a las orillas. En E. De La Garza Enrique (Ed.), *Teorías sociales y estudios del trabajo. Nuevos enfoques* (pp. 88-107). México: Anthropos, UAM. I.
- Jurado, J. C. (2015). Hacia una arqueología de la administración. *Cuadernos de Administración*, 28(50), 113-136. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cao28-50.haam>
- Kliksberg, B. (1978). *El pensamiento organizativo: Del taylorismo a la teoría de la organización. La "Administración Científica" en discusión*. Buenos Aires: Paidós.
- Mantoux, P. (1962). *La Revolución Industrial en el siglo XVIII*. Madrid: Aguilar.
- Merril, H. (Comp.). (2000). *Clásicos en Administración*. México: Limusa.
- Muñoz, R. (2017). Administración, estudios organizacionales y argumentación ¿una vía epistemológica? En D. R. Gonzales-Miranda, & G. Ramírez (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales. Vol. I. Teorización sobre el campo* (pp. 869-885). Medellín: UAM, REMINEO, REOC, Editorial Universidad EAFIT, Sage.
- Orrego, L. G. (2020). *La importancia del paso del capitalismo familiar al capitalismo gerencial en la legitimidad del sistema económico*. https://www.academia.edu/36392772/Capitalismo_familiar_y_Capitalismo_gerencial
- Pineda, E. (2018). Administración y organizaciones: una mirada más allá de las fronteras de lo instrumental. En Tello, C. & Pineda, E. (Eds.), *Conjeturas organizacionales. Fundamentos para el estudio de la organización* (pp. 31-54). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Podestá, M., & Jurado, J. (2003). Fundamentos del saber Administrativo. *Cuadernos de Difusión*, 8(15), 81-100. <https://www.redalyc.org/pdf/342/34202304.pdf>
- Pollard, S. (1987). *La génesis de la dirección de empresa moderna. Estudio sobre la revolución industrial en Gran Bretaña*. Madrid: MTSS.
- Popescu, O. (1956). Estudio preliminar. La racionalización del gobierno de la empresa. H. Fayol, *Administración industrial y general* (pp. vii-xxxix). Buenos Aires: El Ateneo.
- Reed, M. (2017). Teorización organizacional: campo históricamente controvertido. En D. R. Gonzales-Miranda, & G. Ramírez (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales. Vol. I. Teorización sobre el campo* (pp. 41-89). Medellín: UAM, REMINEO, REOC, Editorial Universidad EAFIT, Sage.
- Ribeill, G. (1994). Courcelle-Seneuil, fundador de la Administración moderna de las empresas en la mitad del siglo XIX. En J. Bouilloud & B. Lecuyer (Eds.), *L'invention de la gestión. Histoire et pratiques* (pp. 28-43). (Trad. R. Zapata Cano). París: L'Harmattan.
- Santiago R., & Silva, A. P. (2017). El papel de la administración en la evolución humana. *Perspectivas docentes*, 62, 12-20. <https://doi.org/10.19136/pd.a0n62.1863>
- Saussois, J. (1994). Henry Fayol o la invención del director general asalariado. En J. Bouilloud & B. Lecuyer (Eds.), *L'invention de la gestión. Histoire et pratiques* (pp. 44-51). (Trad. R. Zapata Cano). París: L'Harmattan.
- Schweitzer, S. (2001). El ingeniero. En U. Frevert & H. G. Haupt, et al., *El hombre del siglo XIX* (pp. 91-110). Madrid: Alianza.
- Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Sexton, W. (2008). *Teorías de la organización*. México: Trillas.

- Taylor, F. (1994). *Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Taylor, F. (2010). *Gestión de talleres*. Oviedo: KRK Ediciones.
- Tello, C. (2018). El concepto de organización, tan cerca y tan lejos. En C. Tello, & E. Pineda (Eds.), *Conjeturas organizacionales. Fundamentos para el estudio de la organización* (pp. 79-101). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Turner, S. (2017). La filosofía de las ciencias en los estudios organizacionales. En D. R. Gonzales-Miranda, & G. Ramírez (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales. Vol. I. Teorización sobre el campo* (pp. 847-868). Medellín: UAM, REMINEO, REOC, Editorial Universidad EAFIT, Sage.
- Uricoechea, F. (2002). *División del trabajo y organización social: una perspectiva sociológica*. Bogotá: Norma y Universidad Nacional de Colombia.
- Valdaliso, J., & López, S. (2000). *Historia económica de la empresa*. Barcelona: Crítica.
- Weber M. (2002). *Economía y sociedad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Witzel, M. (2014). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Patria.
- Wren, D. (2008). *Historia de la gestión*. Barcelona: Belloch.
- Zangaro, M. (2011). *Subjetividad y trabajo. Una lectura foucaultiana del management*. Buenos Aires: Herramienta.

La *managerialización* de las relaciones estatales en Argentina (2015-2019): ¿Cambiamos logró cambiarnos?*

María Laura Fariás

Máster en Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento

Investigadora, Universidad de Buenos Aires

Buenos Aires, Argentina

Rol de la autora: intelectual

mlfarias@psi.uba.ar

https://orcid.org/0000-0001-6701-4253

THE MANAGERIALIZATION OF STATE RELATIONS IN ARGENTINA (2015-2019): DID THE CHANGE MAKE US CHANGE?

ABSTRACT: As a result of its recent emergence, we will study the direct insertion of the main articulators of management in senior public management positions in the Argentine State and its impact on organizational dynamics. The inauguration of Mauricio Macri as president meant the appointment of senior officials with broad experience in the management of large companies, who sought a transformation of the state nature (conceived as inefficient and bureaucratic) towards an approach more akin to the managerial criteria of agility, modernity and effectiveness. By studying the insertion of these managers in the Argentine State structure, we will examine how their participation in public management influenced their conceptions of the State and state workers, as well as their perception regarding the State's subjectivity and what is considered "public." For this purpose, we rely on a qualitative approach, through interviews and analysis of documentary materials, that will allow us to know how the characteristics of the State and its employees are perceived, offering renewed conceptions by interviewees. Finally, we will analyze these managers' previous ideas about the State and their preconceptions around State workers to know how they addressed such conceptualizations while in office.

KEYWORDS: Senior officials, Argentina, State, organizational studies, management.

A "MANAGERIZAÇÃO" DAS RELAÇÕES ESTATAIS NA ARGENTINA (2015-2019): O PARTIDO CAMBIEMOS CONSEGUIU MUDAR-NOS?

RESUMO: produto de seu recente surgimento, analisaremos a inserção direta dos principais articuladores do *management* em cargos de alta direção pública no Estado argentino e seu impacto na dinâmica organizacional. A declaração de Mauricio Macri supôs a designação de altos funcionários que provinham da direção de grandes empresas e que buscaram instrumentalizar uma transformação da natureza estatal (concebida como ineficiente e burocrática), para uma mais próxima dos critérios "manageriais" de agilidade, modernidade e eficácia. Ao estudar a inserção desses *managers* na estrutura estatal, analisamos os modos em que sua participação na gestão pública influenciou em suas concepções com respeito ao Estado e seus trabalhadores, bem como também em sua percepção sobre a subjetividade estatal e "o público". Para esse propósito, baseamo-nos em uma abordagem qualitativa por meio de entrevistas e análises de materiais documentais que nos permite conhecer como são percebidas as características do Estado e seus funcionários, apontando também concepções renovadas por parte dos entrevistados. Por último, analisamos as ideias prévias dos *managers* ao Estado, assim como os preconceitos com que esses sujeitos concebiam os trabalhadores estatais, para conhecer como sua passagem pelo Estado atravessou essas conceitualizações.

PALAVRAS-CHAVE: altos funcionários, Argentina, Estado, estudos organizacionais, *management*.

LA MANAGERIALISATION DES RELATIONS DE L'ÉTAT EN ARGENTINE (2015-2019): CAMBIEMOS A-T-IL RÉUSSI À NOUS CHANGER?

RÉSUMÉ: Du fait de son émergence récente, nous analyserons l'insertion directe des principaux articulateurs de gestion dans des postes de haute direction publique dans l'État argentin et son impact sur la dynamique organisationnelle. La prise en charge de Mauricio Macri a supposé la nomination de hauts fonctionnaires issus de la direction de grandes entreprises et qui cherchaient à mettre en œuvre une transformation de la nature de l'État (conçue comme inefficace et bureaucratique), vers une plus proche des critères managériaux d'agilité, modernité et efficacité. En étudiant l'insertion de ces cadres dans la structure de l'État, on analysera la manière dont leur participation à la gestion publique a influencé leurs conceptions de l'État et de ses travailleurs, ainsi que leur perception de la subjectivité étatique et du « public ». Pour cela, on s'appuie sur une approche qualitative à travers des entretiens et des analyses de matériels documentaires qui nous permettront de savoir comment sont perçus les traits de l'État et de ses salariés, en donnant également lieu à des conceptions renouvelées par les interviewés. Finalement, on analysera les idées précédentes des managers sur l'État, ainsi que leurs préjugés par rapport aux travailleurs publics, pour savoir comment leur passage par l'État a ressenti ces conceptualisations.

MOTS-CLÉ: hauts fonctionnaires, Argentine, État, études organisationnelles, gestion.

CITACIÓN: Fariás, M. (2021). La *managerialización* de las relaciones estatales en Argentina (2015-2019): ¿Cambiamos logró cambiarnos?. *Innovar*, 31(79), 57-69. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91895>

CLASIFICACIÓN JEL: L39, M12, M54.

RECIBIDO: 30 de abril de 2020. **APROBADO:** 16 de octubre de 2020.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: San José 1576 (CP 1678). Caseros. Pcia. de Buenos Aires. Argentina.

RESUMEN: Producto de su reciente surgimiento, analizaremos la inserción directa de los principales articuladores del *management* en cargos de alta dirección pública en el Estado argentino y su impacto en la dinámica organizacional. La asunción de Mauricio Macri supuso la designación de altos funcionarios que provenían de la dirección de grandes empresas y que buscaron instrumentalizar una transformación de la naturaleza estatal (concebida como ineficiente y burocrática), hacia una más afín a los criterios *manageriales* de agilidad, modernidad y eficacia. Estudiando la inserción de estos *managers* en la estructura estatal, analizaremos los modos en que su participación en la gestión pública influyó en sus concepciones respecto del Estado y sus trabajadores, así como también en su percepción sobre la subjetividad estatal y "lo público". Para este propósito, nos basamos en un abordaje cualitativo a través de entrevistas y análisis de materiales documentales que nos permitirá conocer cómo se perciben las características del Estado y sus empleados, arrojando también renovadas concepciones por parte de los entrevistados. Por último, analizaremos las ideas previas de los *managers* al Estado, así como los preconceitos con los que estos sujetos concebían a los trabajadores estatales, para conocer cómo su paso por el Estado ha atravesado esas conceptualizaciones.

PALABRAS CLAVE: altos funcionarios, Argentina, Estado, estudios organizacionales, *management*.

Introducción

La llegada a la presidencia de Mauricio Macri en el 2015 marcó una serie de discontinuidades en la historia política argentina. Por primera vez, un partido de reciente formación —propuesta Republicana—, fundado a inicios del siglo XXI por el mismo Macri, se alzaba con la presidencia de la nación a través de una alianza electoral —Cambiamos—, desbancando al candidato peronista en un ajustado balotaje. La victoria de Macri, empresario y expresidente del Club Boca Juniors, fue leída en el marco del llamado "giro a la derecha" (Giordano, 2014) en la región: la abierta posición promercado del partido de gobierno y su postura conservadora en temas sociales y políticos llevó a los académicos locales a definir este proceso como la primera vez que un partido de derecha llega al poder por la vía democrática (Vommaro, 2017).

* Este artículo se deriva de una investigación doctoral para el Doctorado en Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires (UBA), Argentina. Proyecto UBACYT "Producción y justificación de jerarquías sociales, económicas y políticas en Argentina" Este proyecto contó con financiación de la UBA.

Con el arribo a la presidencia, Mauricio Macri buscó armar un gabinete compuesto por sujetos con marcado poder institucional en posiciones estratégicas del Gobierno nacional. Estos funcionarios, lejos de “venir de la política”, tenían notorios antecedentes laborales en empresas (Castellani, 2017): muchos de los nuevos ministros, secretarios y presidentes de las principales sociedades del Estado habían sido *chief executive officer* (CEO) o altos directivos de grandes empresas multinacionales o de sus propias empresas familiares. Por esta condición, el propio presidente definió a su gabinete como “el mejor equipo de los últimos 50 años” (Pristupluk, 2015). Independientemente de que cada gobierno puede —y suele— incorporar personas a su gestión que carecen de afiliación política, ¿por qué, en este caso, se eligió incluir a *managers* de empresas? ¿Con qué propósitos fueron designados funcionarios que, sin conocer la lógica de funcionamiento estatal, habían probado su condición de líderes exitosos en las empresas más importantes? ¿Qué se esperaba que esta condición aportara al funcionamiento estatal?

En la investigación que venimos llevando adelante, partimos de la hipótesis de que estos nombramientos buscaron operar una transformación de la lógica estatal, considerada como ineficiente, pesada y burocrática, hacia una emparentada en mayor medida con los criterios de eficacia, modernidad y agilidad de la gramática *managerial* (Luci, 2012a). Sobre la base de este supuesto, en este artículo en particular nos propondremos investigar cómo fue transformándose el ideario *managerial* de estos individuos con su paso por la estructura estatal, poniendo especial atención en las conceptualizaciones que estos sujetos tenían respecto del Estado y sus trabajadores, para luego indagar en las consecuencias que la exposición a la cultura estatal tuvo en sus modelos mentales¹.

Para ello, comenzaremos introduciendo al lector en la materia desde una perspectiva organizacional, donde se recorrerán distintos desarrollos respecto del Estado como organización, el *management* como forma de gestión organizacional (Luci, 2012a), las distintas etapas en las que ambos mundos, aparentemente contradictorios por su naturaleza (*management* y Estado), comienzan a vincularse, para finalizar con las características que más se asocian a la figura del trabajador estatal. Posteriormente, exponremos los lineamientos metodológicos utilizados para la obtención de los datos relevados, mostrando los diferentes resultados obtenidos. Finalmente, plantearemos, en

la última sección del artículo, las conclusiones obtenidas producto del proceso de análisis implementado.

Fundamentación teórica

El Estado como organización compleja

Como objeto de estudio, el Estado fue, desde siempre, el centro privilegiado de las reflexiones sociales y académicas occidentales, siendo los problemas al interior de este poco abordados por las ciencias sociales (Bohoslavsky & Soprano, 2010).

Desde una perspectiva organizacional, entendemos que una organización es un sistema sociotécnico interpersonal, intencionalmente creado para la realización de fines específicos, que se encuentra inserta dentro de un determinado contexto espacio-temporal y cuya cohesión y eficacia se sostiene mediante un sistema de autoridad, basado en la diferenciación de responsabilidades y capacidad de sus integrantes (Schlemenson, 1990)².

Atravesada por una multiplicidad de racionalidades, intereses e intenciones presentes en la creación y actuación de las agencias y de quienes forman parte de ellas (Bohoslavsky & Soprano, 2010), el Estado, como organización, es asociado comúnmente con un tipo de sistema normado, racional, discreto, preciso; estructurado piramidal y jerárquicamente; previsible y eficaz a nivel técnico: la burocracia weberiana (Merton, 1993). Para Stein, Tommasi, Echebarría, Lora y Payne (2006), la burocracia constituye un conjunto articulado de reglas y pautas que tienen como finalidad dar continuidad, coherencia y relevancia a las políticas públicas, asegurando, como objetivo, un ejercicio no arbitrario de los poderes públicos, con lo cual este sistema a nivel estatal sería la expresión material del Estado en sí mismo.

Ahora bien, considerando el contexto y que la burocracia, dentro de Latinoamérica, no respondió fielmente a la concepción weberiana (Oszlak, 2003), en el caso del Estado argentino se configuró una burocracia de tipo administrativo: si bien sería un tipo de entidad que monopoliza la coerción legítima, poseería normativas formales meritocráticas que en la práctica no se aplican y sus funcionarios son designados por criterios políticos, y no meritocráticos, destacándose por su reducido grado de competencia técnica y desempeño (Stein et al., 2006). Esta consideración daría cuenta, por lo tanto, de una ausencia de burocracia

¹ Un modelo mental es la forma que tiene el sujeto de percibir al mundo en forma de supuestos. Está compuesta por los valores, prejuicios y experiencias previas, y determina, por lo tanto, el modo y la forma de accionar.

² Schlemenson (1990) menciona, asimismo, que dentro de aquella se despliega un conflicto social, que se origina debido a la existencia de grupos significativos de poder que luchan por lograr sus intereses sectoriales.



en el sentido weberiano, más que de una falla del modelo burocrático en sí mismo.

Si tomamos en cuenta las características mencionadas anteriormente, y sin adentrarnos en otras consideraciones que son más apropiadas para un análisis político, evidenciamos un entramado en la estructuración del Estado que se asocia a una gran complejidad. Es necesario concebir, asimismo, que se debe entender el Estado como un organismo dinámico, polifacético y que se encuentra en constante evolución (Plotkin & Zimmermann, 2012), producto de su exposición continua al cambio: cada nueva gestión política que asume su conducción no solo deja su huella, sino que también pone bajo la lupa las metodologías y procedimientos implementados por las gestiones anteriores, valorizándolos en función de su propia ideología.

Si ponemos el foco en la percepción del aparato estatal desde la perspectiva de los sujetos que la integran, esta complejidad se acrecienta aún más, dado que implicaría aceptar que las personas que forman parte se unen a él a través de prácticas, identidades, formas de sociabilidad e intereses previos que claramente exceden su desempeño

en el ámbito estatal, siendo este hecho de suma relevancia en las lógicas sociales de actualización y producción del orden del Estado (Bohoslavsky & Soprano, 2010).

Un contexto más "humano": el surgimiento de un nuevo capitalismo

Con el desarrollo de una nueva forma del capitalismo, que algunos autores describen como el pasaje hacia una sociedad *managerial* (Aubert & De Gaulejac, 1993; Linhart, 1994), surge un nuevo tipo de paradigma. En él, se entiende al trabajador ideal como alguien flexible, con capacidad de adaptación a los cambios, con aptitud para autodirigirse, autónomo, con independencia de criterio, capacidad de autocontrol y creativo (Filippi, 2000; Falcoz, 2001). En tal sentido, las organizaciones deberían dejar de lado las formas clásicas de control basadas en una disciplina externa rígida, promoviendo, por el contrario, el otorgamiento de responsabilidad y reconocimiento a los trabajadores, lo que genera así un sentido de compromiso e implicación para con la organización (Boltanski & Chiapello, 2002).

Esta renovada forma de capitalismo se propone transformar las estrategias de gestión y las formas de trabajo para adecuarlas no solo a las nuevas dinámicas productivas, sino también a nuevas exigencias culturales (Ehrenberg, 1998). Esta transformación, poniendo el foco en la gestión de los trabajadores, se expresó en el pasaje de la evaluación de las calificaciones hacia el modelo de las competencias³.

¿Cómo ha impactado esta cosmovisión en Argentina? Si bien los autores citados previamente refieren a las transformaciones producidas en las sociedades capitalistas avanzadas, investigaciones locales muestran que Argentina no quedó exenta de estas transformaciones (Basualdo & Azpiazu, 2009). Con las políticas neoliberales implementadas en la década de los años 90, que confluyeron en el ingreso de inversiones extranjeras directas y la privatización de entidades públicas, se propició el arribo y predominio de empresas multinacionales en la economía argentina, dando lugar a un proceso de reconversión organizacional. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), entre 1993 y 2004 el porcentaje de empresas con participación extranjera pasó del 33% al 67%. Este predominio de las multinacionales en la cúpula (Basualdo, 2006) explica la preeminencia del *management* moderno que estas firmas desarrollaban en sus casas matrices y el sentido que adopta la reconversión local (Bisang, 1998). Como dice Castel (2003), los sectores más dinámicos de la economía se imponen en la mayor parte de los sectores productivos y, al tener la capacidad de establecer condiciones de mercado, definen las reglas del juego económico. En sintonía con lo anterior, y tal como lo demuestran estudios más actuales (Luci, 2015), el parámetro calificativo que más les permitió a las grandes empresas locales adaptarse al contexto es la gramática *managerial*⁴ (Luci, 2016).

Por lo tanto, el *management* es entendido, desde una perspectiva foucaultiana, como un dispositivo de saber-poder, saber-hacer y saber-ser (Zangaro, 2011), que constituye un conjunto de prácticas que responde a una nueva forma de concebir al trabajo y los sujetos. Este modelo de gestión, en la actualidad, se vincula, entonces, con el modelo de gestión por competencias que anteriormente mencionamos.

³ Esta nueva forma de evaluar a los trabajadores entiende que las codificaciones tradicionales basadas sobre la idea de calificación no permiten una apreciación pertinente de recursos tales como la iniciativa, la implicación, la motivación, etc., que pasaron a ser esenciales para el éxito económico en los nuevos modelos productivos.

⁴ Para Luci (2016), este concepto se concibe como la trama por la que se determinan las relaciones en las empresas, siendo el *management* el que interviene en la constitución de categorías y principios normativos.

A través de su discurso, el *management* constituiría la forma por la que el espíritu del capitalismo se internaliza y se transmite (Boltanski & Chiapello, 2002), concibiéndose entonces como un modelo de vida social vinculado a las transformaciones del neoliberalismo. Por lo tanto, podríamos inferir que el *ethos managerial* será un discurso que se hará sentir en todas las esferas de la vida social, siendo "algo más" que un simple modelo de gestión empresarial: una cosmovisión.

Estado y *management*: ¿un vínculo posible?

Los intentos de crear un Estado eficiente, eficaz y vinculado de manera estratégica con el contexto internacional no son materia exclusiva de esta última década. En relación con esto, Castellani (2002) explica que, en la instauración del gobierno de facto de Onganía (la denominada "Revolución Argentina" en 1966) y con el establecimiento de un Estado burocrático autoritario, ya desde esa época se buscaba, entre otros objetivos, modernizar y racionalizar la función administrativa estatal, a través de la instauración de una capa "tecnoburocrática" que permitiera administrar sus diferentes sectores.

En la década de los años 90, el entorno, a diferencia del contexto anterior, fue claramente favorecedor para la instalación de empresas multinacionales y políticas *manageriales* en nuestro país. Este hecho, en vinculación con el surgimiento de una nueva concepción sobre la forma de llevar adelante la gestión pública, tuvo un importante impacto dentro de la gestión estatal: por un lado, el *management*, concebido como un modelo de éxito social en el ámbito privado, se transformó en la ideología dominante de estas épocas (Gaulejac & Taboada, 1994); por otro, en relación a lo anterior, la necesidad de realizar reformas más "hacia adentro" que "hacia afuera" del Estado (Oszlak, 1999, p. 5) dio por sentado que la lógica *managerial* sería superadora al modelo de la burocracia weberiana. El movimiento que dio origen a esta necesidad de reforma del sector público es el que se conoce como "*new public management*": la incorporación de herramientas del *management* en el ámbito público que recrearan condiciones similares a las del funcionamiento de los mercados (López, 2003).

Siguiendo el desarrollo de Gerchunoff y Cánovas (1995), el gobierno que asumió la conducción del Estado en 1989 necesitaba, en primera instancia, implementar políticas que permitieran remontar el propósito social que debía cumplir, dado que la calidad de los servicios que brindaba era cada vez más deficiente, el rendimiento de las inversiones era considerablemente bajo, el endeudamiento había crecido, su productividad declinaba y hasta inclusive el precio de sus servicios iba en detrimento. En este

marco, la necesidad de implementar una ola privatizadora que promoviera confiabilidad ante el mundo y permitiera mejorar la reputación del país fue clave para promover la aceptación del pueblo y el carácter inflexible que asumió el poder ejecutivo a la hora de llevar adelante el proceso más ambicioso y acelerado implementado hasta el momento. Como resultado de este proceso, gracias a la implementación de normas como la Ley 23.696 (Reforma del Estado) y la Ley 23.697 (Emergencia Económica), se instrumentaron modificaciones sustanciales en el aparato estatal.

En cuanto a las empresas públicas, se transfirieron diversos servicios públicos a manos de entidades privadas: en una primera etapa, la Empresa Nacional de Telecomunicaciones S. A. (ENTEL) y Aerolíneas Argentinas (línea aérea de bandera argentina); posteriormente, el resto de los servicios considerados como "básicos" (servicio eléctrico, gasífero, de agua y cloacales), entre otros (por ejemplo, subterráneos, líneas de ferrocarriles, compañías petroquímicas, canales de televisión y estaciones de radio). En cuanto al interior de su estructura, y poniendo el foco en las políticas de recursos humanos (Blutman, 1994), las consecuencias de este proceso se tradujeron en la reducción de personal en algunos organismos y la ampliación y fortalecimiento en otros⁵, así como la implementación de un sistema de profesionalización y de designación a través de concursos públicos de cargos con funciones ejecutivas.

¿Cómo llevar adelante, entonces, estos nuevos cambios? Para ello, la figura de los "consultores", poseedores del saber de la gramática *managerial*, fueron clave para auxiliar el proceso. Como bien lo especifica Luci (2012a), en nuestro país la participación de las consultoras era solicitada tanto por quienes pretendían adquirir alguna participación estatal como por parte del Estado mismo, para evaluar tanto la situación general del segmento en el cual invertir como para constituir comisiones técnicas previas a la concreción de la venta. Este requerimiento estaba basado en la gran valorización de la experiencia y conocimientos adquiridos en el ámbito privado por parte de estos actores, que les permitía ser imparciales y asociados con la modernidad, en clara contraposición con el desprestigio creciente que caracterizaba al Estado.

No obstante, a pesar de haberse llevado adelante las distintas reformas estatales, estas no pudieron lograr su objetivo de la manera en que debían concebirse bajo la perspectiva de los parámetros de excelencia en materia estatal. Estévez (2003), quien basa su análisis bajo la óptica

del Schneider, menciona que existen tres tipos principales de programas de reforma: un primer tipo (el weberiano, que busca suprimir el clientelismo y el patrimonialismo brindando cierta autonomía burocrática respecto de la política) se pudo evidenciar en la implementación del Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (Sinapa), que no se asemejaba a los principios establecidos por el nuevo *management* de lo público, debido al posicionamiento político de muchos de los cargos y las limitaciones presupuestarias; un segundo tipo (las reformas de *accountability*, que buscan incrementar el control político de la burocracia a través de mecanismos de control de cuentas) se puede comprobar gracias a la implementación del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano en el 2000, a través del Decreto 229, durante la presidencia de Fernando de la Rúa; y un tercer tipo (las reformas gerenciales, que buscan eliminar las características intrínsecas de la burocracia y sus aspectos más negativos, como la rigidez, ineficacia y papeleo innecesario) se observa a través de la descentralización y fin de la estabilidad de los funcionarios públicos.

En relación con este último tipo de reformas, pasamos a poner sobre la lupa las acciones implementadas por la gestión estatal a partir de la asunción de Mauricio Macri como presidente.

Algo cambió: Cambiemos al poder

En este nuevo escenario político se desencadenaron e implementaron diferentes estrategias de gestión donde se intentó transformar el aparato estatal nacional en clara vinculación a los postulados de la nueva cosmovisión *managerial*, pero con una característica ciertamente novedosa: parte de las acciones de este plan estratégico implicaron la ubicación de actores con determinadas características en particular en puestos políticos dentro de la estructura de cada una de las instituciones que componen el Estado. Estos actores venían, en gran parte, del mundo privado como representantes de los ideales *manageriales* y, como tales, su objetivo consistió en brindar "nuevos aires", trayendo consigo renovados conocimientos y una filosofía del mundo de los negocios que permitiría adaptar el Estado a esta nueva perspectiva.

Estos *managers*, que comenzaron a formar parte de la estructura estatal, poseían experiencias, credenciales y formaciones que les permitían ser dignos representantes del mundo *managerial*. Como bien lo especifica Castellani (2017) de manera exhaustiva, el gabinete de Cambiemos poseía una edad promedio de 50 años, mayoritariamente de sexo masculino (77,4%), con un alto porcentaje de nivel educativo máximo alcanzado (el 75% poseía un título universitario), con predominio en instituciones privadas

⁵ Es necesario considerar que la reducción del plantel de recursos humanos del Estado se debió, principalmente, por el proceso mismo de privatización y descentralización de diversos los servicios.

y en ciencias del tipo tradicionales en el país (Ciencias Económicas, Derecho o Ingeniería) y, como característica principal y excepcional, que el 31,3% del total ocupó alguna vez un puesto de alta o media gerencia en empresas privadas.

A diferencia, entonces, de las reformas instauradas en la década de los 90, ya no serán “consultores” externos quienes acompañen a los responsables de llevar adelante las diversas estrategias pactadas, sino que serán los mismos ocupantes de estos diversos cargos los líderes de este “cambio”, líderes que configuran un antimodelo del empleado funcionario y burócrata: un *homo psychologycus* obsesionado con su ser y su bienestar, que encuentra en la empresa *managerial* una organización a su imagen y semejanza, que vive por, gracias y para ella, caracterizado por el fanatismo, narcisismo ético y la necesidad de tener éxito para ser un “ganador” (Aubert & De Gaulejac, 1993). En tal sentido, y tomando en consideración las nuevas concepciones de lo que implicaría un “trabajador eficiente” para la nueva gestión estatal, estos miembros, que viven y respiran el *management*, representarían en su totalidad el tan necesario y promulgado “principio de idoneidad” que debía caracterizar al trabajador estatal para esta nueva época, como base del ingreso y promoción de la carrera administrativa.⁶

¿“Trabajador del Estado” o “trabajador de la eficiencia”?

El funcionario de carrera o interino, como empleado en relación de dependencia con una entidad estatal, a sabiendas de la atadura política que tiene el Estado en materia electoral, está acostumbrado a ver modificado tanto el organigrama como el nombre de quienes ocuparán, dentro de la estructura de la cual forma parte, los denominados “cargos políticos” (los llamados funcionarios designados), con lo cual podría inferirse que, ante cada nueva vuelta electoral, el empleado público prevé que, tal vez, podría ocurrir alguna modificación que impacte en su labor cotidiana. No obstante, a sabiendas de este hecho, el funcionario de carrera es muy probable que no vea afectada su labor y metodología de trabajo de manera considerable, dado que —recordemos— la designación de funcionarios en un Estado burocrático como el nuestro se debe más a criterios políticos que meritocráticos.

A diferencia de las últimas décadas, el arribo de esta nueva oleada de especialistas en *management* a posiciones directivas dentro del Estado, y aún más considerando las características que cada uno de ellos tiene impresas en

su ser, desestructuró las típicas acciones esperables, generando la aparición de conflictos con los trabajadores estatales: a diferencia del recambio de personal habitual (los nuevos nombramientos políticos, que reemplazan a los del gobierno anterior), en este caso se llevó adelante una reducción importante de personal estatal vinculado a la militancia del gobierno previo (Vommaro, 2017). Este hecho, sumado al prejuicio negativo sobre el desempeño de los funcionarios públicos y la percepción de inutilidad de la gestión anterior⁷, reforzó el accionar de estos *managers* a modo de auditores técnicos y, por ende, es factible que, por esas causas, la resistencia de los trabajadores estatales haya sido superior a lo esperado.

Para los *managers* implicó, por lo tanto, un doble desafío: aprehender el Estado y (re)construir la subjetividad del trabajador estatal. En referencia al primer desafío, Vommaro (2017), en su trabajo, menciona que los *managers* entrevistados consideraban que el conciliar los tiempos de gestión estatal con los que manejaban en la empresa, fue uno de los principales puntos de aprendizaje que debieron llevar a cabo (el denominado “saber de expediente”). Por otro lado, a diferencia de lo anterior, el segundo desafío no les implicó el mismo nivel de esfuerzo. Contrariamente a lo que se podría pensar, los *managers* entrevistados por Vommaro consideraron haber desarrollado las habilidades necesarias para liderar a los trabajadores estatales, en el cual existió una reconducción del vínculo libidinal del trabajador con la entidad estatal (Pierbattisti, 2008), así como también de los modelos mentales imperantes. Este fenómeno ha sido correlativo con la capacidad que posee el nuevo capitalismo de poder inmiscuirse en las representaciones mentales de los sujetos (Boltanski & Chiapello, 2002).

Ahora bien, ¿Qué ocurre con los trabajadores estatales? La construcción de la subjetividad implica simultáneamente la convivencia entre un plano interno (lo psíquico, individual) y otro externo (el entorno, la cultura, que rodea al sujeto), y conlleva, por lo tanto, un proceso de construcción social. En el caso del ámbito del trabajo, la subjetividad laboral estará delineada por los diversos procesos de significación y sentido que se constituyen históricamente en los distintos sistemas que componen el entorno laboral, impactando en —y determinando— la estructura de la personalidad.

En nuestro caso, la subjetividad laboral de los empleados estatales, expuestos a un entorno organizacional con una fuerte impronta burocrática administrativa, define un tipo

⁶ Véase la Ley 24.185, “Convenciones colectivas de trabajo”.

⁷ Pierbattisti (2011) menciona que se generó un proceso de estigmatización social asociando a los trabajadores de entel con lo “obsoleto” y “viejo”, a través de estrategias de humillación, comparación y tácticas de suposición.

de configuración subjetiva determinada. Para ilustrar este punto, Merton (1993; 2002) explicita el impacto que el entorno estatal tiene sobre la personalidad de los funcionarios públicos: la burocracia implica una expectativa de permanencia vitalicia y la ausencia de factores perturbadores, lo que genera que el trabajador, en pos de lograr un determinado ascenso dentro de la estructura, solo deba cumplir minuciosamente sus tareas.

Este hecho promueve el fortalecimiento de la "eficacia técnica", premiando y afianzando competencias que se asocian con la precisión metódica, capacidad de autocontrol y autodisciplinamiento, prudencia, previsibilidad y discreción, con lo cual el apego a las normas se convierte en una actitud clave para estos trabajadores, generando, como consecuencia, la aparición de conductas asociadas a la timidez, conservadurismo y tecnicismo característicos del funcionario público. De este modo, la conducta de "soberbia" y "altanería" que también se asocia al sujeto trabajador es consecuencia de la impersonalidad de las relaciones que la misma estructura propicia para con el "cliente final". A diferencia de esto último, "puertas adentro" existe muy poca agresión intragrupal, dado que el nivel de competencia entre los trabajadores es escaso, debido al sistema de promoción por antigüedad, promoviendo, por lo tanto, un sentido de grupo altamente cohesionado y defensor de sus propios intereses, con lo cual, ante el arribo de funcionarios que no reconozcan sus aportes, se replegarán como grupo e implementarán acciones de retención de información para protegerse internamente.

Por esta razón, en esta nueva etapa, vemos que los principios por los cuales se rigen los *managers* son claramente antagónicos a los promovidos de antaño por la burocracia estatal vigente hasta ese momento, con lo que la transformación del Estado implicará también un cambio radical en la configuración de la subjetividad de los trabajadores estatales.

Metodología

En términos metodológicos, y en relación con los propósitos que buscaron abordarse en este artículo, se optó por llevar a cabo un estudio de carácter cualitativo, exploratorio y no experimental, a través de la aplicación de entrevistas a un total de ocho funcionarios de la "alta dirección pública" dentro de los Ministerios de Producción y Hacienda de la Nación Argentina.

Las condiciones que los entrevistados debían cumplir para su incorporación en la muestra consistían en que ocupara un cargo jerárquico dentro de esas estructuras ministeriales (ministro, jefe de gabinete, secretario, subsecretario

o director nacional), que hubieran ingresado en el periodo de gobierno de la coalición Cambiemos y que hubiera ocupado, previamente, cargos jerárquicos en organizaciones privadas. Esta segmentación, considerando las características relevadas por el Observatorio de las Elites Argentinas de la UNSAM (Castellani, 2016), permitirá obtener una muestra representativa del perfil sociodemográfico, educativo y de trayectoria laboral de los funcionarios que ocuparon cargos dentro de la Alta Dirección Pública de ambas entidades ministeriales.

Considerando la representatividad del cargo ejercido, su vinculación con el Poder Ejecutivo y el cumplimiento estricto de las condiciones de la muestra, se utilizó un muestreo de casos tipo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Lucio, 2006). En vista que la cantidad de funcionarios que posee experiencia laboral como *manager* representa, en ambos ministerios, un 40% sobre el total de puestos de Alta Dirección Pública de ambas reparticiones (según el informe del Observatorio de las Elites del año 2016, seis sobre quince puestos en Hacienda y nueve sobre 23 puestos en Producción), se seleccionó un total de cuatro altos funcionarios que cumplieran esa condición por cada ministerio. Es decir, en el Ministerio de Hacienda se entrevistó un total de cuatro funcionarios de alta dirección pública sobre seis (67%) y, en el Ministerio de Producción, se entrevistaron cuatro funcionarios de alta dirección pública sobre nueve (44%), que ocuparon previamente cargos de alta dirección en el ámbito privado.

La muestra obtenida abarcó la totalidad de los puestos especificados (desde ministro hasta director nacional inclusive) y se distribuyó de la siguiente forma: ministro (13%), jefe de gabinete (13%), secretario (13%), subsecretario (38%) y director nacional (25%). Con un promedio de edad de 46 años, existe un marcado predominio del sexo masculino. Si bien todos cumplen con la característica de ser graduados universitarios en ciencias tradicionales en el país (Derecho, Ciencias Económicas e Ingeniería), tres de ellos obtuvieron su título de grado en una institución pública. Pero en cuanto a estudios de posgrado, seis lo obtuvieron en escuelas de negocios de instituciones educativas privadas⁸. En cuanto a su experiencia laboral dentro del ámbito privado, detentan un promedio de 14 años de experiencia, dentro de los cuales han ejercido cargos jerárquicos.

Los encuentros se llevaron a cabo en las oficinas de las entidades ministeriales entre mayo y octubre del 2019, especificándose dos ejes de análisis: por un lado, las ideas

⁸ Tal como lo demuestra Luci (2012b), la formación especializada de los *managers* en ciertas entidades educativas es necesaria para acceder a posiciones jerárquicas dentro de la estructura empresarial.

previas, el aprendizaje y la adaptación al Estado por parte de los entrevistados; por el otro, los preconcepciones e identificación de la subjetividad laboral sobre el trabajador estatal que estos *managers* poseían. Para ello, se trabajó con un conjunto de guías de pautas semiestructuradas (Vasilachis de Gialdino, 2007). Estas guías sirvieron como disparadores que permitieran recolectar versiones de la memoria de los participantes en relación con sus prácticas de trabajo actuales y pasadas, buscando generar categorías de análisis de forma mixta. Se buscó, por un lado, obtener categorías tales como la trayectoria académica y laboral previa a la ocupación del cargo en el Estado; motivos que lo llevaron a formar parte de la conducción estatal; características del Estado; diferencias y similitudes contra las funciones ejercidas anteriormente; la concepción del trabajador público y las estrategias de conducción de los recursos humanos implementadas. Por otro lado, en términos de categorías emergentes, podemos mencionar aquellas categorías de análisis que, producto de la dinámica del trabajo de campo, surgieron como espontáneas: las relacionadas a una mirada crítica hacia el Estado mientras ocupaban el cargo, los alcances de la función ejercida y el surgimiento de la identificación de un tercer actor dentro del vínculo para con los funcionarios públicos que dependían de ellos.

Cabe aclarar que la participación de cada uno de los entrevistados ha sido voluntaria, informándoseles que las entrevistas son anónimas y confidenciales, y especificándoseles que podían dar por finalizada la entrevista cuando lo desearan, así como también que poseían el derecho de formular todas las preguntas que consideren necesarias para aclarar dudas.

Asimismo, este tipo de técnica se complementó con entrevistas del tipo "informal" con informantes "clave" (trabajadores de planta, sin cargo jerárquico, en ambos ministerios), que permitieran obtener mayor información respecto de las características de la población que representó la muestra.

Por último, se implementó, como estrategia cualitativa complementaria, un análisis de archivo (basado en la revisión de una serie de documentos oficiales emitidos a nivel gobierno —resoluciones, decretos y decisiones administrativas—, relacionados con el tema en cuestión), análisis bibliográfico gracias a elementos brindados espontáneamente por los entrevistados, y análisis hemerográfico, utilizando periódicos impresos y digitales.

Resultados

Producto de los objetivos de la investigación, el material recogido en las entrevistas y el marco teórico adoptado, el análisis llevado a cabo nos permitió concebir la emergencia

de dos ejes de análisis que nos permitirán exponer, de manera ordenada, los resultados obtenidos: ideas previas, aprendizaje y adaptación al Estado, y preconcepciones e identificación de la subjetividad laboral del trabajador estatal.

Eje 1: ideas previas, el aprendizaje y la adaptación al Estado

En relación con nuestro primer eje de análisis, evidenciamos que los preconcepciones sobre el Estado que surgen en los sujetos antes de ocupar un cargo en la administración pública están vinculados a concepciones de lo burocrático, "atrasado, como distinto al sector privado, doloroso, [que busca] trabar por trabar, [que] no [tiene] predisposición a innovar y hasta como peleador". Todas estas características se mencionan con una connotación negativa y magnificada a su dimensión estructural, que algunos definen como "[poseedora de una gran] estructura impositiva [que la caracteriza], un gran transatlántico o elefántico". Esta magnitud que representa el Estado, si bien es "eficiente para servicios a gran escala como la policía, educación y salud, porque en el privado sería difícil", conlleva que exista la percepción de que exista una "fuerte desidia, bajísimos niveles de control y muy poco profesionalismo".

La concepción de Estado complejo que sostienen los *managers* como preconcepción se traduce en una serie de características: el encontrarse con extensos procedimientos que dan "diez veces ida y vuelta y [que] te corrigen cinco veces lo mismo", con un Estado que le gusta "trabar por trabar, muy desorganizado administrativamente y con mucho ruido con respecto a corrupción", le genera a los entrevistados que, sin experiencia en el Estado, deban transitar por un periodo de adaptación de, "como mínimo, 6 meses", hasta poder internalizar y comprender su parte de su funcionamiento.

Durante la ocupación del cargo, los *managers* consideran que las experiencias previas en el ámbito privado les permiten, desde su percepción, poder generar lo que llaman "discrecionalidad" al momento de establecer las reglas de juego: lograr mayor claridad en los procesos y ocuparse de definir políticas públicas a largo plazo y no inversiones (el Estado no como inversor en sí mismo, sino como articulador de inversiones). Ese valor agregado que ellos le darían al Estado buscaría darle mayor protagonismo al sector privado al momento de implementar las políticas, o como bien expresó un entrevistado, realizar "un trabajo en conjunto" con el privado. La definición de este entorno justo y el establecimiento de estas reglas "claras y transparentes" que consideran haber implementado en el Estado, al parecer impactó también en el vínculo con ese sector, al cual,

según sus palabras y diversas anécdotas compartidas, le fue sorprendente el nuevo accionar:

Al sector privado también le ha costado reaccionar, porque no estaban acostumbrados a trabajar así, no estaban acostumbrados a que nosotros les digamos, “vengan ustedes a contarnos que es lo que quieren y después nosotros veremos qué es lo que podemos dar”. (Funcionario en Hacienda)

Si bien el *leitmotiv* que impulsa a los *managers* es la modernización del Estado, estos mencionaron que hay un personaje que vuelve esta estructura “elefantica”, aún más lenta: el Ministerio de Modernización. Esta entidad “estrella” del gobierno de Cambiemos⁹ es concebida por los sujetos como un ministerio creado para lo contrario. Esta unidad de gestión es considerada como un “cuello de botella” que centraliza rígidamente todos los procesos, impidiendo la fluidez típica a la que el *manager* está acostumbrado en el ámbito privado, tanto a niveles de procesos generales como en la administración de los recursos humanos:

El equipo de Modernización tiene que tener (sic) una mirada efectiva a lo eficiente, cuando vos buscas la eficiencia en una organización vos llegas al proceso de la eficiencia en el tiempo y acá vos no tenés tiempo, vos acá tenés que ser efectivo, mostrar el resultado y ese resultado hace que puedas ganar las elecciones [...] y el equipo de Modernización ese concepto no lo entiende, por ejemplo, fue muy restrictivo a la hora de la administración de los recursos humanos. (Funcionario en Producción)

En el proceso de ejercer el rol de funcionario público, los *managers* no quedan exentos de su impacto, lo que los lleva a un proceso de introspección respecto del rol que entonces tendría el Estado en la vida de los ciudadanos. Luego de este periodo de adaptación, del ejercicio de la responsabilidad y de sus distintas vicisitudes, se percibe el surgimiento de un nuevo punto de vista.

En este nuevo campo perceptual se detectan tres aristas: en primer lugar, la percepción de complejidad que posee el Estado y sus diferentes estratos no es solo vivida, sino también comprendida por los entrevistados que, habiendo

incluso cumplido funciones en reparticiones municipales o locales previamente, deben ahora transitar la experiencia en el poder nacional. Como bien lo expresa uno de ellos: “En la Nación es distinto; vos te equivocás de política monetaria y rompés al país” (Funcionario en Producción).

En segundo lugar, las consecuencias que generan las decisiones tomadas corresponden a una de las características más valoradas por los *managers*, quienes, ahora conscientes de la magnitud y de las consecuencias que conllevan las determinaciones que se tomen en el puesto, les permite también, en otro aspecto, reflexionar sobre las posibilidades reales del rol ejercido contra el ideario original: “Uno piensa desde afuera que el funcionario tenía más poder que lo que realmente tiene” (Funcionario en Producción).

En tercer lugar, esta reflexión, muy común en los entrevistados, les permite comprender el verdadero alcance de los puestos de alta dirección en el marco de un elemento adicional: el porqué de la complejidad del aparato estatal. La concepción de complejidad del Estado ahora no solo es abrazada, sino también hasta justificada, comprendiéndose que el alcance de la función del rol lo es también debido a la responsabilidad que posee para con la nación:

El Estado es como un gran transatlántico [al] que cuesta mucho modificar su rumbo y, en cierto sentido, está bien que sea así, porque el Estado pertenece a todos los argentinos, y de decir todos digo los que están muertos y los que van a nacer; entonces, es un instrumento que segmenta a la sociedad y que tampoco un gobierno puede llegar y dar un golpe de timón y querer hacer algo radicalmente opuesto a lo que la sociedad ha venido andando, queriendo o pudiendo ser durante décadas. (Funcionario en Hacienda)

Esto les permite obtener, entonces, una mirada más profunda, con un mayor entendimiento y sobre todo una notable valoración del “saber de expediente” (Vommaro, 2017), principal ganancia que estos *managers* consideran haber obtenido a lo largo de su recorrido por el Estado:

Siempre el empresario pierde dimensión de lo que puede o no puede pedirle al sector público y, en especial, en una economía tan cerrada, tan discrecional, donde los movimientos son tan corporativos, concentrados; donde muchas veces al empresario le gusta más discutir la tasa de ganancia en los despachos oficiales que en los mercados. Entonces, lo que uno le da como valor adicional es conocer la dinámica del sector público. (Funcionario en Producción)

Esta ganancia obtenida implicó, también, el poner sobre la mesa la antigua percepción sobre los trabajadores del Estado, lo cual nos lleva a nuestro segundo eje de análisis.

⁹ Creado a raíz del Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) 135/2015, entre sus competencias se destaca el “Diseñar, proponer y coordinar las políticas de transformación y modernización del Estado en las distintas áreas del Gobierno Nacional, su Administración central y descentralizada, y determinar los lineamientos estratégicos y la propuesta de las normas reglamentarias en la materia”. Para ilustrar esta función en el plano de lo real, uno de los *managers* entrevistados (el más crítico del rol de ese Ministerio) indicó que *el equipo de Modernización tiene un poder informal* detrás de lo que él llamó *los líderes de gobierno y los actores principales*.

Eje 2: preconceptos e identificación de la subjetividad laboral del trabajador estatal

El que debieran coexistir con ellos al ocupar un cargo jerárquico en la estructura y ya no como actores externos nos conduce, entonces, a este segundo eje de análisis: los preconceptos y la concepción de la subjetividad del trabajador estatal por parte de los *managers*.

La concepción inicial sobre el trabajador público previo a ocupar un cargo de alta dirección, al igual que la del Estado, no está exenta de negatividad: se vinculaba con características como "defectuoso" y con "muchas limitaciones", distinguiéndose un prototipo de empleado público en relación con el personaje "Flora, la empleada pública"¹⁰. En algunos casos muy limitados (que casualmente muestran haber tenido experiencia ocupando cargos de menor rango jerárquico en el sector público), existen como preconceptos percepciones más positivas del rol:

Véa un Estado [en el] que hay [...] gente que le encanta y labura, y tiene la camiseta puesta, y es recontraprofesional; hay mucha heterogeneidad. Eso es lo que tenía en la cabeza y [es] lo que veo ahora. (Funcionario en Producción)

Una vez dentro de la estructura estatal, los entrevistados en muchos casos confirmaron sus preconceptos al comenzar a tener que gestionar sus propios recursos humanos, observando que en algunos casos "la planta [de personal] no es tan profesional". Esta mirada está puesta en lo que denominan "conocimientos técnicos": desde, por ejemplo, la ausencia del conocimiento de idiomas ("siempre hay que leer documentación o regulación o modelos de otros lugares del mundo para los que necesitabas el inglés"), pasando por la ineficacia en el cumplimiento de las labores ("les falta profundidad al analizar los temas"), hasta la ocupación de cargos por profesionales que distaban mucho de cumplir con las competencias idóneas para el rol: Yo creo que antes acá se reglamentaba mucho [...]; me encontré con un equipo de abogados y poca gente técnica (Funcionario en Hacienda).

Hay, además, otras características que manifiestan patologías:

No sabíamos dónde estaban los tipos y teníamos 100 personas con problemas psiquiátricos; es el cotolengo de Don Orión, en ese aspecto sí, más allá de las personas

¹⁰ "Flora, la empleada pública" forma parte del *sketch* de un reconocido actor argentino (Antonio Gasalla), que interpreta, con sarcasmo, a una mujer que ocupa un cargo de recepción en una institución pública. Para mayor información, véase Julián (2013).

que tenés que tener para cumplir [...], hay después mucha lógica de enfermedad. (Funcionario en Producción)

Algo "sorpresivo" para los *managers* es que la rigidez en los modos de acción no distingue edad ni antigüedad en los empleados públicos:

Hay algo que está faltando y es una capacitación de concientización de qué significa ser un funcionario público; hay que cambiar la mentalidad. Me sorprendí [cuando encontré] que acá gente muy capaz profesionalmente y joven [...] ya tenían (sic) las típicas mañas del mítico funcionario público a lo Gasalla, de que "yo cumplí con mi papelito, con mis obligaciones, hice el pase al otro y ahora es problema del otro"; y yo [me veía en la necesidad] de hacerle entender que "no, si hay un problema que resolver vos sos responsable de principio a fin de ese problema aunque no pasen todas las tareas por vos [...], vos tenés que ocuparte de que se destrabe porque si no el ejemplo que estás dando es el típico ejemplo del Estado burocrático". (Funcionario en Producción)

Pero así como surgió una nueva cosmovisión respecto del Estado, a partir de no solamente ser conscientes, sino también de ser influidos por sus características, el contacto directo con los empleados públicos permitió poner en duda estas connotaciones negativas. Esto significó que, entonces, esos preconceptos no podrían vincularse al total de la planta estatal, como bien lo expresa otro entrevistado:

[Los] podés dividir en dos: la gente que lleva muchos años en el Estado y que no le interesa cambiar nada y que prácticamente te oye como oír llover, que no quiere modificar su manera de vivir, de trabajar, de nada [y] después tenés un montón de gente ávida por adoptar estas nuevas prácticas, porque lo viven como un enriquecimiento personal. (Funcionario en Hacienda)

Esto nos permite, en ese sentido, confirmar tanto el surgimiento de una cierta comprensión y justificación del *modus operandi* y los modelos mentales de los empleados estatales, así como en algunos casos hasta una revalorización de su rol. Los *managers*, al realizar un análisis situacional, también parecen haber comprendido las causas por las cuales sus actuales colaboradores manifestaban esas singulares características, por lo que se evidenció un proceso de desestigmatización del rol del trabajador público.

Los fundamentos que serían los causantes de esos comportamientos se deberían a una serie de cuestiones relacionadas, por un lado, con el reducido nivel de estrés que tendrían debido a que "no tienen rango de firma" y, principalmente, porque poseerían una cierta "tranquilidad" en su vínculo contractual respecto de la ausencia de factores

que inquietan la vida laboral: "El estrés es distinto en el sentido de que tenés tu vida, casi hasta el momento de la jubilación, todo está asegurado" (Funcionario en Producción).

Por otro lado, siendo la fundamentación más recurrente entre los entrevistados, la falta de reconocimiento tanto económica como emocional sería la variable organizacional más influyente en el comportamiento de los trabajadores estatales. Esta situación detectada y que complejiza la premiación de los talentosos y el castigo de los improductivos atraviesa a ambas entidades ministeriales, y es una constante en el relato de los entrevistados:

Encontré mucho valor en la gente que trabaja para el Estado, gente muy valiosa; lo que pasa es que, al no haber un programa de incentivos y reconocimiento, trabajar o no trabajar, hacer bien o no las cosas no tiene recompensa. Entonces, yo creo que eso sí es muy importante de forma centralizada: una estrategia de planificación de carrera, de ascenso, de reconocimiento, flexibilizar un poco más lo público; [si] a veces no podés dar un reconocimiento dinerario, [entonces] poder decir "si vos cumplís con sacar estos 70 expedientes te podés tomar el viernes". (Funcionario en Producción)

Como forma de compensación, y considerando las serias limitaciones que los *managers* tuvieron en materia de decisión sobre los recursos humanos¹¹ (ya sea por el cargo que ocupaban, como también por la concentración de poder que manifiestan tenía el Ministerio de Modernización, cercenando su posibilidad de proceder a un campo de acción sumamente estrecho), la implementación de sistemas que permitieran la "discrecionalidad", pero en este caso a un nivel más informal, no sistemático y aplicado de manera interna en cada una de las reparticiones y sectores liderados por estos *managers*, impactó positivamente en la gestión de los trabajadores del Estado, según su consideración:

El hecho de haber logrado hacer más eficientes los sistemas, de que los expedientes o los procesos o los programas que teníamos empezaban a funcionar más rápidamente, que les dimos un mejor espacio de trabajo y el hecho de que sacamos gente que no laburaba y le dimos un mejor espacio de laburo, jerarquizamos el trabajo de los empleados de línea, hizo que la gente de línea se sintiera mucho mejor y pudiera trabajar más. (Funcionario en Producción)

¹¹ A diferencia de la empresa, en el Estado los *managers* no pueden disponer libremente de un presupuesto que les permita brindar a sus colaboradores gratificaciones monetarias u otras estrategias compensatorias, otorgarles ventajas competitivas o hasta inclusive desvincularlos.

Esta realidad que vivencian los entrevistados, sumada a la rigidez que continúa atravesando todas las esferas de los procesos e impacta de lleno en los trabajadores estatales, les permite entonces empatizar con estos sujetos:

El empleado público es una persona muy maltratada históricamente, que nosotros también hemos maltratado, nosotros no hemos tenido una buena política de reconocimiento salarial del empleado público, que es una política muy agresiva de reducción de gastos; entonces, el empleado público lo padeció. Yo encontré mucho valor en la gente que trabaja para el Estado, gente muy valiosa; lo que pasa es que al no haber un programa de incentivos y reconocimiento, trabajar o no trabajar, hacer bien o no las cosas no tiene recompensa; entonces yo creo que eso sí es muy importante de forma centralizada, una estrategia de planificación de carrera, de ascenso, de reconocimiento, flexibilizar un poco más lo apto público (Funcionario en Producción)

De igual forma, los *managers* llegan a comprender y a aceptar que la complejidad que caracteriza al Estado también se refleja en las personas que, como ellos, forman parte de su estructura: "Como decía Facundo Cabral, 'imágnate lo malo que debe ser el trabajo que te tienen que pagar para que lo hagas'" (Funcionario en Hacienda).

Conclusiones

*A cualquiera que venga acá le diría
"ojo que esto es muy complejo"*

FUNCIONARIO EN HACIENDA

En el presente trabajo se analizaron las concepciones que los *managers* manifestaron producto de la ocupación de un cargo de alta dirección pública, respecto del funcionamiento y características tanto del Estado como de los trabajadores estatales. Considerando que la *managerialización* de los vínculos sociales supone un proceso de construcción de subjetividades bajo la lógica neoliberal, esta aproximación nos permitió conocer cómo el ejercicio de un cargo de ministro, jefe de gabinete, secretario, subsecretario y director nacional influyó en el ideario *managerial* de esos directivos provenientes de empresas privadas.

En primera instancia, se identificó en los entrevistados que muchos de los preconceptos respecto del Estado se vinculaban efectivamente con las características de la burocracia administrativa que se mencionaban al respecto (Merton, 1993; Oszlak, 2003; Stein et al., 2006): los extensos procedimientos y los incesantes estadios de control lejos de permitir agilizar y optimizar procesos, los

entorpecían. En tal sentido, surgió como representativa de esta dinámica la figura de una entidad que justamente debía buscar cumplir con los criterios de agilidad y eficacia de la gramática *managerial*: el Ministerio de Modernización. Su creación y nombramiento, en aparente búsqueda de la actualización estatal bajo un simple rol de auditoría externa, pero con una función real de control, lejos de responder a la lógica *managerial* reforzó la reducida capacidad que los *managers* percibían y que tenían, de base, en la toma de decisiones (desde la perspectiva de los entrevistados, inclusive hasta la acentuó). Esta situación, no obstante, les permitió a los *managers* no solo internalizar y comprender las limitaciones del propio puesto ocupado, sino también aceptar y justificar esa complejidad en función de las propias características del Estado.

Producto de su participación en la estructura estatal, y en sintonía con lo desarrollarlo por Bohoslavsky y Soprano (2010), se comprobó, asimismo, que la apertura hacia la reconceptualización respecto del Estado también se replicó en la concepción de los trabajadores estatales. Inicialmente confirmadas sus características y *modus operandi* sostenidas gracias a la tranquilidad de la estabilidad del vínculo contractual (Merton, 1993; 2002), se logró aseverar que el proceso de revalorización de los empleados públicos (Vommaro, 2017) se debió, entonces, a la comprensión del impacto de sistema estatal en el comportamiento humano.

Se ha corroborado, además, que el aporte más relevante realizado al Estado por los *managers* (y consecuentemente el más valorado) ha sido la optimización de procesos. Gracias a la implementación de "reglas claras" o lo que ellos llamaron "discrecionalidad" (metodologías frecuentemente utilizadas por ellos en el ámbito privado), se evidenció que, independientemente de haber impactado en los procesos administrativos internos, esta modalidad fue considerada como una técnica clave para poder gestionar los recursos humanos de los diferentes sectores, provocando así un cambio actitudinal en los trabajadores estatales más afín a los criterios de eficiencia que pregona el *management* como bandera.

Se concluye, asimismo, que este principal aporte realizado por los *managers*, utilizado para abordar la dinámica laboral con trabajadores de línea, ha tenido un impacto que podríamos denominar "temporal": en primer lugar, se utilizó como una metodología interna dentro de cada una de las dos unidades ministeriales relevadas y no a nivel de estructura nacional (para todas las reparticiones); en segundo lugar, su carácter informal implica que no existió ninguna normativa o resolución que acompañara su implementación y sostuviera su funcionamiento. Por lo tanto, el tratamiento del recurso humano por parte del

management sería un estilo de gestión con carácter volátil, ciertamente político y no estructural, lo que nos lleva a reflexionar, en primera instancia, la imposibilidad de poder separar la "gestión" de la "política": los *managers* dieron el "salto" hacia lo público para buscar reconocimiento social como "emprendedores morales" (Vommaro, 2017) y lograr impactar con sus acciones a mayor escala.

Ahora bien, como se ha podido evidenciar en las entrevistas realizadas, esta aparente "desconexión" entre la política y la administración no es factible: los *managers* fueron atravesados por la dinámica estatal y claramente su cosmovisión se vio modificada. En segunda instancia, resulta pertinente meditar sobre cuán profundo ha podido finalmente penetrar la gramática *managerial* en la dinámica organizacional estatal (y más específicamente en materia del manejo del talento humano). ¿Cuán sostenido en el tiempo estas prácticas perdurarán, sin las marcadas formalidades y acreditaciones necesarias que poco requiere la lógica empresarial para subsistir, pero sí el Estado para existir?

Por último, resulta también necesario considerar, para futuras investigaciones, indagar con mayor especificidad cuáles serían, en un plano más práctico, las estrategias instrumentadas para la conducción del empleado estatal, como producto de la implementación de la discrecionalidad para poder establecer un criterio meritocrático en la gestión del talento humano estatal.

Declaración de conflicto de interés

La autora no manifiesta conflictos de interés institucionales ni personales.

Referencias bibliográficas

- Aubert, N., & De Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?* Buenos Aires: Paidós.
- Basualdo, E. (2006). La reestructuración de la economía argentina durante las últimas décadas de la sustitución de importaciones a la valorización financiera. En E. Basualdo & E. Arceo (Comps.), *Neoliberalismo y sectores dominantes. Tendencias globales y experiencias nacionales* (pp. 123-177). Buenos Aires: Clacso.
- Basualdo, E., & Azpiazu, D. (2009). *Transformaciones estructurales de la economía argentina. Una aproximación a partir del panel de grandes empresas, 1991-2005*. Buenos Aires: PNUD.
- Bisang R. (1998). Apertura, reestructuración industrial y conglomerados económicos. *Desarrollo Económico*, 38, 143-176. <https://doi.org/10.2307/3467438>
- Blutman G. (1994). Orden y desorden en la reforma del estado argentino (1989-1992). *Ciclos*, 4(7), 53-93.
- Bohoslavsky, E., & Soprano, G. (2010). *Un Estado con rostro humano. Funcionarios e instituciones estatales en Argentina (de 1880 a la actualidad)*. Buenos Aires: Prometeo.

- Boltanski, L., & Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Castel, C. (2003). *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé?* París: Seuil-La république des idées.
- Castellani, A. (2002). La gestión estatal durante los regímenes políticos burocrático-autoritarios. *Sociohistórica*, 11-12, 35-68. http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.3060/pr.3060.pdf
- Castellani, A. (2016). *Empresarios en el Estado. Radiografía del gabinete nacional actual*. Buenos Aires: UNSAM.
- Castellani, A. (2017). *Primer informe de investigación. Observatorio de las elites*. Buenos Aires: UNSAM.
- Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU). 135/2015. (10 de diciembre de 2015). Ley de Ministerios. Boletín Oficial de la República Argentina. 10 de diciembre de 2015.
- Ehrenberg, A. (1998). *La fatigues d'être soi*. París: Odile Jacob.
- Estévez, A. (2003). *El nuevo management público después de la Reforma del Estado Argentina*. <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/EL%20NMP%20luego%20de%20la%20reforma%20argentina%202003.pdf>
- Falcoz, C. (2001). La carrière 'classique' existe encore. Le cas des cadres à haut potentiel. *Gérer et Comprendre / Annales des Mines*, 64, 4-17. <http://Annales.org/gc/2001/gc06-2001/falcoz04-11.pdf>
- Filippi, G. (2000). El nuevo sujeto laboral. *Decisiones en RR. HH*, 1, 16-19.
- Gaulejac, V., & Taboada, I. (1994). *La lutte des places*. París: Desclée de Brouwer.
- Gerchunoff, P., & Cánovas, G. (1995). Privatizaciones en un contexto de emergencia económica. *Revista Desarrollo Económico*, 34(136), 483-512. <https://doi.org/10.2307/3467281>
- Giordano, V. (2014). ¿Qué hay de nuevo en las nuevas derechas? *Revista Nueva Sociedad*, 254, 46-56.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- Julián, G. (2013). Le falta la flor acá (.) así (.) como (.) como Gasalla. La descortesía en la atención al público en una institución del ámbito educativo en Bahía Blanca. *Revista de Estudios Filológicos*, 25(7), 1-25.
- Ley N° 24.185. (16 de diciembre de 1992). Convenciones colectivas de trabajo. Boletín Oficial de la República Argentina.
- Linhart, D. (1994). *La modernisation des entreprises*. París: La Découverte.
- López, A. (2003). *La nueva gestión pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual*. Serie 1, 68. Buenos Aires: INAP.
- Luci, F. (2012a). La industria de la consultoría y la constitución de la élite managerial de las grandes empresas argentinas. *Revista Trabajo y Sociedad*, 18(16), 121-139.
- Luci, F. (2012b). La educación de los dirigentes de empresas: la formación en negocios y el acceso a la cúpula de las principales organizaciones. En Gessaghi, V. & Ziegler, S. (Comp.), *La formación de las elites. Investigaciones y debates en Argentina, Brasil y Francia* (pp. 227-247). Buenos Aires: Manantial-Flacso.
- Luci, F. (2015). De los dispositivos clásicos a la interpelación subjetiva: apuntes sobre la normalización del trabajo de mando en grandes empresas argentinas. *Questión, Revista Especializada en Periodismo y Comunicación*, 1(48), 425-445. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/50811>
- Luci, F. (2016). *La era de los managers. Hacer carrera en las grandes empresas argentinas*. Buenos Aires: Paidós.
- Merton, R. (1993). Estructura burocrática y personalidad. En C. Ramio, & X. Ballart (Comps.), *Lecturas de teoría de la organización*, 1 (pp. 179-191). Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Merton, R. (2002). *Teoría y estructuras sociales*. Madrid: FCE.
- Osztak, O. (1999). Quemar las naves (o cómo lograr reformas estatales irreversibles). *IV Congreso Internacional del CLAD*, México,
- Osztak, O. (2003). Profesionalización de la función pública en el marco de la nueva gestión pública. En D. Arellano (Ed.), *Retos de la profesionalización de la función pública* (pp. 213-264). Caracas: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).
- Pierbattisti, D. (2008). *La privatización de los cuerpos. La construcción de la proactividad neoliberal en el ámbito de las telecomunicaciones, 1991-2001*. Buenos Aires: Prometeo.
- Pierbattisti, D. (2011). Management, subjetividad y cultura política: el nuevo espíritu del capitalismo a veinte años de la privatización de ENTEL. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 30(2), 459-495.
- Plotkin, B., & Zimmermann, E. (2012). Introducción. Saberes de Estado en la Argentina, siglos XIX y XX. En *Los saberes del Estado* (pp. 9-28). Buenos Aires: Edhasa.
- Pristupluk, R. (2 de diciembre de 2015). Mauricio Macri presentó a todo su gabinete en el Jardín Botánico: "Es el mejor equipo en 50 años". *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/politica/mauricio-macri-gabinete-jardin-botanico-nid1850637>
- Schlemenson, A. (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Buenos Aires: Paidós.
- Stein, E., Tommasi, M., Echebarría, K., Lora, E., & Payne, J. (Coord.). (2006). *La política de las políticas públicas. Progreso económico y social en América Latina*. Washington-México: Banco Interamericano de Desarrollo – Planeta.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2007). *Estrategias de investigación cualitativa*. Buenos Aires: Gedisa Editorial.
- Vommaro, G. (2017). *La larga marcha de Cambiemos*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Zangaro, M. (2011). *Subjetividad y trabajo: una lectura foucaultiana del management*. Buenos Aires: Herramienta.



El trabajo en tiempos de *lean management*: una revisión crítica sobre sus efectos adversos en las experiencias de trabajo*

WORK IN TIMES OF LEAN MANAGEMENT: A CRITICAL REVIEW OF ITS ADVERSE EFFECTS BASED ON WORKERS' EXPERIENCES

ABSTRACT: This paper presents the results of a scoping study aimed at describing and examining international empirical evidence, found in scientific articles, on the adverse effects of lean management in regard to the experiences and conditions of individuals at work. The literature search and review process focused on retrieving articles published during the last ten years and available in three databases: Scopus, WoS, and Psycinfo. From 466 articles retrieved, 58 were selected for the final review process, which consisted of the reading and reviewing of the full texts. The results reveal adverse effects of lean management in five dimensions of workers' experiences: health and well-being, relationships between workers and working groups, organization of the work process, subjective experiences, and labor relationships. From this, it becomes important to promote spaces for public discussion and academic debate on the deployment of new flexible management models, incorporating different actors from unions, firms, and the government. Besides, economic and productivity criteria are identified as elements referring to the well-being, autonomy and rights of workers and their organizations.

KEYWORDS: Experience at work, lean management, productive models.

O TRABALHO EM TEMPOS DE *LEAN MANAGEMENT*: UMA REVISÃO CRÍTICA DE SEUS EFEITOS ADVERSOS SOBRE AS EXPERIÊNCIAS DOS(A) TRABALHADORES(AS)

RESUMO: este artigo apresenta os resultados de um estudo de alcance (*scoping*), cujo objetivo foi descrever e analisar a evidência empírica internacional encontrada em artigos científicos sobre os efeitos adversos do *lean management* com respeito às experiências e condições de trabalho. O processo de revisão e busca da literatura se concentrou em recuperar artigos publicados nos últimos dez anos, disponíveis em três bases de dados: Scopus, WoS e Psycinfo. De um total de 466 artigos recuperados, 58 foram selecionados para o processo de revisão final que considerou a leitura e a revisão do texto completo. Os resultados dão conta de efeitos adversos do *lean management* em cinco dimensões da experiência dos trabalhadores(as): a saúde e o bem-estar, as relações entre trabalhadores e coletivos de trabalho, a organização do processo de trabalho, as vivências subjetivas e as relações de trabalho. Destaca-se a importância de promover espaços de discussão pública e debate acadêmico sobre os novos modelos de gestão flexível, incorporando diferentes atores do mundo sindical, empresarial e do governo; igualmente, são considerados critérios tanto econômicos e de produtividade quanto aqueles que se referem ao bem-estar, à autonomia e aos direitos dos trabalhadores(as) e suas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: experiência de trabalho, *lean management*, modelos produtivos.

TRAVAILLER EN PÉRIODE DE *LEAN MANAGEMENT*: UN EXAMEN CRITIQUE DE SES EFFETS NÉFASTES SUR L'EXPÉRIENCE DES TRAVAILLEURS

RÉSUMÉ: Cet article présente les résultats d'une étude de portée (*scoping*), dont l'objectif a été de décrire et d'analyser les preuves empiriques internationales trouvées dans des articles scientifiques sur les effets néfastes du *lean management* au niveau des expériences et des conditions de travail. Le processus de revue de la littérature s'est concentré sur la recherche d'articles publiés au cours des dix dernières années, disponibles dans trois bases de données: Scopus, WoS et Psycinfo. Sur un total de 466 articles récupérés, 58 ont été choisis pour le processus de révision finale qui a pris en compte la lecture et la révision du texte intégral. Les résultats révèlent les effets négatifs du *lean management* sur cinq dimensions de l'expérience des travailleurs: la santé et le bien-être, les rapports entre les travailleurs et les groupes de travail, l'organisation du processus de travail, les expériences subjectives et les rapports de travail. On souligne l'importance de promouvoir des espaces de discussion publique et de débat académique sur les nouveaux modèles de gestion flexible, tout en intégrant les différents agents du monde syndical, des entreprises et du gouvernement; de même, on a tenu en compte les critères économiques et de productivité, ainsi que ceux qui relèvent du bien-être, de l'autonomie, et des droits des travailleurs et de leurs organisations.

MOTS-CLÉ: expérience de travail, *lean management*, modèles de production.

CITACIÓN: Garcés, M. & Stecher, A. (2021). El trabajo en tiempos de *lean management*: una revisión crítica sobre sus efectos adversos en las experiencias de trabajo. *Innovar*, 31(79), 71-88. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91889>

CLASIFICACIÓN JEL: J81, P12, M54.

RECIBIDO: 30 de abril de 2020. **APROBADO:** 15 de octubre de 2020.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: Grajales 1898, Santiago, CP: 8370076 Santiago, Chile.

Magdalena Garcés

Candidata a Doctora en Psicología

Investigadora adjunta, Universidad Diego Portales

Santiago de Chile, Chile

Rol de la autora: intelectual, experimental y comunicativo

magdalena.garces@mail.udp.cl

<https://orcid.org/0000-0003-3332-4100>

Antonio Stecher

Ph. D. en Psicología Social

Académico Universidad Diego Portales,

Santiago de Chile, Chile

Rol del autor: intelectual y comunicativo

antonio.stecher@udp.cl

<https://orcid.org/0000-0001-6235-1912>

RESUMEN: Este artículo presenta los resultados de un estudio de alcance (*scoping*), cuyo objetivo fue describir y analizar la evidencia empírica internacional encontrada en artículos científicos sobre los efectos adversos de *lean management* a nivel de las experiencias y condiciones de trabajo. El proceso de revisión y búsqueda de la literatura se centró en recuperar artículos publicados en los últimos diez años, disponibles en tres bases de datos: Scopus, WoS y Psycinfo. De un total de 466 artículos recuperados, se seleccionaron 58 para el proceso de revisión final que consideró la lectura y revisión del texto completo. Los resultados dan cuenta de efectos adversos de *lean management* en cinco dimensiones de la experiencia de trabajo: la salud y el bienestar, las relaciones entre trabajadores/as y colectivos de trabajo, la organización del proceso de trabajo, las vivencias subjetivas y las relaciones laborales. Se destaca la importancia de promover espacios de discusión pública y debate académico sobre los nuevos modelos de gestión flexible, incorporando distintos actores del mundo sindical, empresarial y del gobierno; asimismo, se consideran criterios tanto económicos y de productividad como aquellos referidos al bienestar, la autonomía y los derechos de los/as trabajadores/as y sus organizaciones.

PALABRAS CLAVE: experiencia de trabajo, *lean management*, modelos productivos.

* Este artículo es un producto derivado de la tesis "Configuración de la experiencia subjetiva de trabajo en contextos de implementación de herramientas *Lean management* en la industria del retail en Chile", de la autora Magdalena Garcés para optar al título de doctora en psicología de la Universidad Diego Portales. Dicha tesis, y el presente artículo, están vinculados y cuentan con el patrocinio del Proyecto FONDECYT Regular No. 11811041 (ANID-Chile) y de ANID-Programa Iniciativa Científica Milenio, Código NCS17_007-Núcleo "Autoridad y Asimetrías de Poder".

Introducción

El debate sobre los nuevos modelos o paradigmas productivos (Boyer & Freissenet, 2003; De la Garza, 2017; Durand, 2019), nuevos modelos de gestión gerencial (Godard, 2004; Mol & Birkinshaw, 2009) o las denominadas nuevas formas de organización flexible del trabajo (Appelbaum & Batt, 1994; Kalleberg, 2001; Smith, 1997) ha marcado la discusión de las últimas décadas en distintos campos académicos, como los estudios organizacionales (Szlechter et al., 2020), la sociología del trabajo (Vallas, Finlay, & Wharton, 2009) y los estudios críticos del *management* (Alvesson & Willmott, 1992, 2003; Grey et al., 2018).

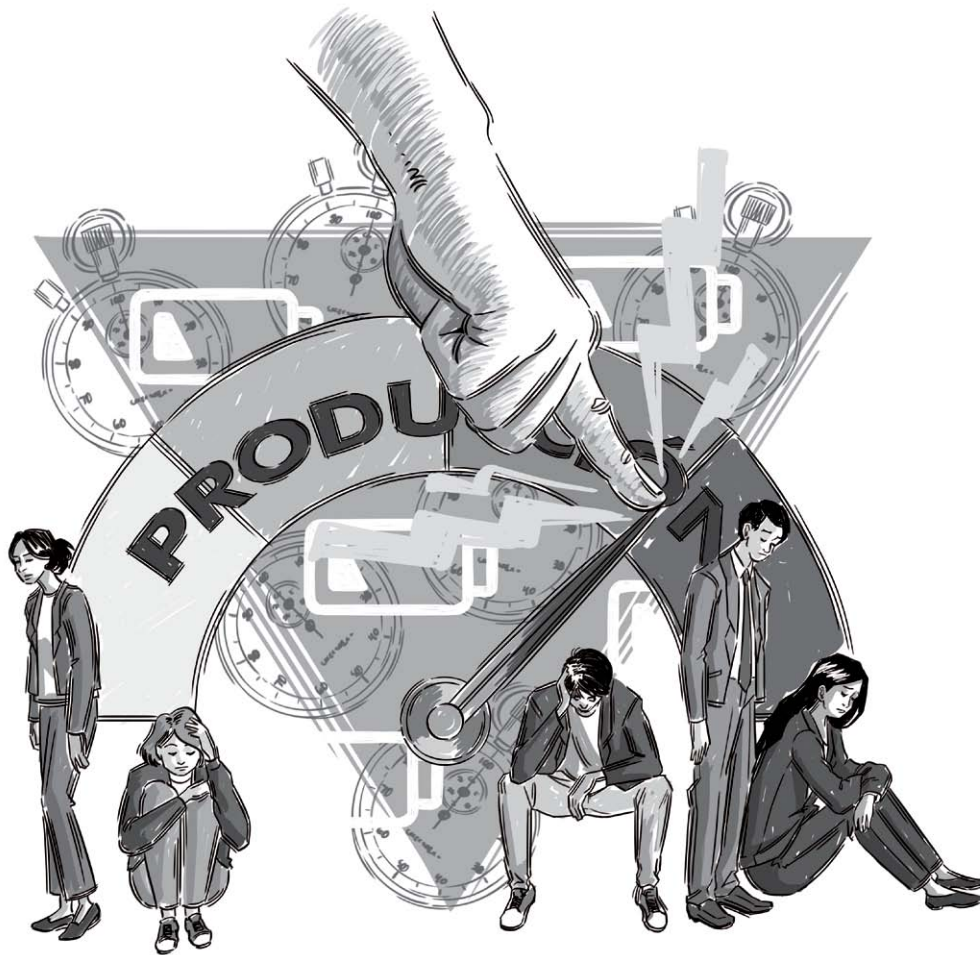
Estos nuevos modelos productivos o innovaciones gerenciales —toyotismo, posfordismo, *high performance paradigm*, *lean production*, especialización flexible, enfoque sociotécnico, sistemas de producción flexible, entre otras denominaciones— han sido analizados desde dos parámetros fundamentales. En primer lugar, en términos histórico-contextuales, como una respuesta estratégica de las empresas para adaptarse a las nuevas condiciones macroeconómicas instituidas desde fines de la década de los años 80 por el capitalismo flexible, global, informacional en red y de corte neoliberal (Boltanski & Chiapello, 2002; Castells, 2001). En segundo lugar, en términos conceptuales, como modelos que hacen uso de distintas estrategias de flexibilidad organizacional y del potencial de las nuevas tecnologías de información para romper con las lógicas productivas tayloristas-fordistas caracterizadas por estructuras jerárquicas y centralizadas; tareas repetitivas y estandarizadas; una fuerte separación de las funciones de concepción y ejecución; escasa participación e implicación subjetiva de los/as trabajadores/as; mecanismos de control y vigilancia directa; contratos estables y fuertes regulaciones colectivas, separación de los departamentos de producción de los departamentos de calidad, entre otros (Coriat, 1992; Durand, 2019; Kalleberg, 2001).

Desde las escuelas de negocio y el mundo empresarial se ha enfatizado el enorme potencial que tendrían estos nuevos modelos de gestión para las empresas y los países. Dichos modelos permitirían dar grandes saltos en términos de innovación, reducción de costos, incremento de la productividad y rentabilidad; aumento de la competitividad de los países; mejora continua de los productos y servicios; incremento del compromiso de los/as trabajadores/as con las empresas e, incluso, la mejora en las relaciones laborales entre las empresas y los sindicatos, que pasarían desde la confrontación y el antagonismo a la colaboración (Ballé et al., 2020; Ballé, Jones, Chaize, & Fume, 2018; Cadden, Millar, Treacy, & Humphreys, 2020; Danese, Romano, & Boscari, 2017; Lancaster, 2018; Rother & Aulinger, 2018; Womack, Jones, & Roos, 2017).

Desde los estudios críticos del *management* (Alvesson & Willmott, 1992, 2003; Alvesson, Bridgman, & Willmott, 2011) y los estudios organizacionales de corte más comprensivos y cercanos a las ciencias sociales (Parker, 2002, 2013; Ríos, Toro, Pérez-Arrau, Mandiola, & Espejo, 2018; Szlechter et al., 2020), se ha cuestionado y problematizado esta representación idealizada y homogénea de los nuevos modelos de gestión flexible. Al respecto, se ha señalado, en el plano conceptual, que la idea abstracta de “un nuevo modelo de gestión” plenamente coherente y sistemático, que se instalaría en forma pura y sin fricciones en cualquier unidad productiva, no da cuenta del carácter conflictual, contingente y enraizado en contextos nacionales, históricos y socioculturales específicos de las organizaciones y los contextos de trabajo (Álvarez, 2018; De la Garza, 2017; Hyman, 1987; Rodríguez & Stewart, 2017; Stecher, 2014; Thompson & Smith, 2010).

En el plano empírico, la investigación ha mostrado que la extensión de los nuevos modelos de gestión es más acotada (grandes empresas del sector formal) y menos sistemática (algunos principios de organización flexible) que lo esperado; que las formas y consecuencias de su implementación son heterogéneas según los sectores productivos, los contextos macroeconómicos y la fase de implementación; que existen configuraciones híbridas donde convergen innovaciones flexibles con otras lógicas productivas; que su impacto en la productividad y rentabilidad es menor del anunciado, y que dichos modelos pueden conllevar importantes riesgos para el bienestar, la salud, la autonomía y el poder de negociación colectiva de los/as trabajadores/as (De la Garza, 2017; Durand, 2019; Godard, 2004; Strangleman & Roberts, 1999; Vallas et al., 2009). En términos normativos y políticos, dichos abordajes críticos han relevado el modo en que los nuevos modelos de gestión flexible operan como mecanismos de dominación social que han incrementado las asimetrías en la relación capital-trabajo, a partir de lógicas neoliberales y neomanageriales de precarización del empleo, intensificación del trabajo, colonización de la subjetividad, destrucción de los colectivos de trabajo e individualización de las relaciones laborales (Brown, 2017; Dejours, Deranty, Renault, & Smith, 2018; Huxley, 2015; Laval & Dardot, 2013; Van Grinsven, Sturdy, & Heusinkveld, 2019).

El presente artículo busca aportar a este campo de debates y discusión desde la perspectiva de la psicología social crítica del trabajo (Pulido-Martínez & Sato, 2013). Se busca dar cuenta de las implicancias adversas para las experiencias de los/as trabajadores/as de la implementación de *lean management* (LM), uno de los modelos de gestión flexible más expandidos y legitimados a nivel global, y con una fuerte presencia en las grandes industrias y empresas del sector servicios en los últimos años en América Latina



(De la Garza, 2017). Específicamente, presentamos los resultados de un estudio de alcance, que recoge, sintetiza y discute los hallazgos encontrados en la evidencia empírica acumulada, en artículos publicados en revistas indexadas entre el 2009 y el 2019, sobre los efectos adversos del LM a nivel de la experiencia y condiciones de trabajo. Si bien existen, en revistas anglosajonas, algunos trabajos previos de revisión de la evidencia empírica de los impactos negativos de los modelos de gestión flexible (Godard, 2004; Vallas, 1999) o específicamente de LM (Conti, Angelis, Cooper, Faragher, & Gill, 2006; Danese, Manfè & Romano, 2018; Huo & Boxhall, 2018; Huxley, 2015; Rampasso, Anholon, Gonçalves-Quelhas, & Filho, 2017; Santos, 2017), el presente artículo espera contribuir al campo considerando los siguientes tres puntos:

1. Pone el foco de atención en las experiencias de trabajo desde una perspectiva psicosocial, permitiendo visibilizar aspectos (relaciones entre trabajadores/as, colectivos de trabajo, vivencias subjetivas) que complementan los focos habituales (salud, bienestar, capacitación, participación, relaciones laborales) de las revisiones críticas existentes sobre LM.

2. Se profundiza en un modelo de gestión específico (LM), considerado integralmente –filosofía, principios y herramientas de gestión¹– y respecto al que se describen y discuten los mecanismos específicos, a partir de los cuales su implementación puede producir impactos adversos en las experiencias de los/as trabajadores/as.
3. El artículo espera aportar a la generación de un mayor debate en América Latina –a nivel de las empresas, la academia, los sindicatos, los actores políticos y la sociedad civil– sobre la gestión *lean*. Los principios y

¹ Este artículo comprende, en un sentido amplio, el concepto de *modelo de gestión* como un esquema o marco de referencia que establece ciertos valores, principios, procesos, prácticas y herramientas de gestión, a partir de las cuales se organizan las dimensiones técnicas, organizacionales, administrativas y sociales de la empresa, con el fin de alcanzar simultáneamente los objetivos de rentabilidad externa y de aceptabilidad social interna (Boyer & Freissenet, 2003). Para el análisis específico del modelo *lean management* se utilizó la propuesta conceptual de Bocquet, Dubouloz y Chakor (2019), quienes proponen analizarlo a partir de tres dimensiones: su filosofía o valores generales, sus principios organizativos básicos y sus prácticas o herramientas de gestión específicas.

herramientas de dicho modelo de gestión se han expandido con mucha fuerza en el aparato público (bajo la figura del *new public management*) y en empresas privadas de distintos sectores productivos, donde se presenta el *lean* como un modelo meramente técnico, neutral y aplicable en cualquier contexto. LM sería —a la luz de ciertos discursos gerenciales— el símbolo indiscutido e incuestionable de una nueva fase de modernización empresarial que permitiría dar un salto en la productividad, competitividad y rentabilidad de los países y las empresas, al tiempo que implicaría mejoras significativas en el bienestar de los/as trabajadores/as.

Los resultados de este artículo tensionan esa representación de *lean* y ofrecen evidencia científica para un debate público más sustantivo e informado sobre las implicaciones del modelo. Dicho debate debe necesariamente ir más allá de los criterios economicistas y de rentabilidad que han dominado la discusión, incorporando la perspectiva y experiencias de los/as trabajadores/as, y considerando los marcos institucionales, las matrices socioculturales y las condiciones estructurales de asimetrías de poder que determinan fuertemente en nuestros países la implementación y los alcances de los nuevos modelos de gestión (Araujo, 2016; Rodríguez & Steward, 2017; Stecher & Soto Roy, 2019).

Con dichos objetivos en mente, presentamos en el siguiente apartado algunos antecedentes generales sobre el modelo de gestión LM. A continuación, se describe el diseño metodológico del estudio de alcance (*scoping*) realizado. Posteriormente, se presentan los resultados de dicho estudio organizados en cinco grandes ejes: i) salud y bienestar; ii) proceso de trabajo y tareas; iii) relaciones entre trabajadores/as y colectivos de trabajo; iv) vivencias subjetivas, y v) relaciones laborales. Concluimos el artículo con un breve apartado de reflexiones finales.

Antecedentes

Lean management —también conocido como producción esbelta, magra o ajustada— constituye uno de los modelos de gestión gerencial flexible más reconocido y utilizado a nivel mundial. Basado en el sistema japonés de producción Toyota, tuvo su auge en la industria automotriz norteamericana en la década de los 80 y, luego, se fue expandiendo progresivamente a otros países y sectores productivos, incluyendo el sector público (servicios de salud y educación). En la última década, su expansión se ha desarrollado principalmente en el sector servicios (Gupta, Sharma, & Sunder, 2016; Huxley, 2015; McCann, Hassard, Granter, & Hyde, 2015; Santos, 2017). Es posible caracterizar el LM a partir de tres componentes: una filosofía o valores generales, unos principios organizativos generales

y un conjunto amplio de distintas herramientas y técnicas de gestión (Bocquet et al., 2019). En términos de filosofía, *lean* se presenta como una nueva forma de trabajo basada en ideales de i) innovación y mejora continua; ii) eliminación de todo aquello que no añade valor; iii) un foco en los requerimientos del cliente; y iv) involucramiento activo de los/as trabajadores/as en el proceso productivo y en la filosofía *lean* (Bocquet et al., 2019; Womack et al., 2017).

En términos de sus principios productivos fundamentales destacan los siguientes: i) la producción *just in time* (JIT) orientada a ajustar y activar la producción a partir de la demanda realmente efectiva del mercado en un momento dado, eliminando de este modo los inventarios y *stocks* de productos; ii) la mejora continua (*kaizen*) o calidad total, orientada a la eliminación de errores y “desperdicios” a partir del involucramiento y compromiso de los/as trabajadores/as con el control de la calidad del proceso productivo (Bhasin, 2015) y el foco permanente en los clientes (Bocquet et al., 2019); y iii) la búsqueda de una producción magra o de una fábrica mínima, en la que no solo se produce “justo a tiempo” y con “cero errores”, sino que con la menor cantidad de recursos posibles. Se trata de identificar y eliminar todos los “desperdicios” (tiempos muertos, superposición de roles) que no aportan valor, promoviendo un uso altamente intensivo y versátil de los recursos mínimos de los que se dispone, creando un flujo tenso y continuo de producción ajustada (Durand, 2019; Womack et al., 2017).

La filosofía *lean* y los tres principios señalados se traducen en el despliegue de una serie de prácticas y técnicas organizativas tales como las siguientes: a) círculos de calidad (espacios en que trabajadores/as sugieren mejoras a la producción), b) *team work* (sistema de células de trabajo o grupos funcionales en torno a una tarea), c) *visual management* (indicadores de gestión que se hacen visibles en paneles de control), d) 5S² (sistema que permite mantener orden y limpieza en la producción) como parte de una lógica de mantenimiento productivo total (TPM), e) *team leaders* (pares que asumen tareas de control, eliminando la tradicional figura del supervisor y transitando a relaciones de autoridad más horizontales y menos jerárquicas), entre otras (Coriat, 1992; Durand, 2019; Ingvaldsen & Benders, 2016; Womack et al., 2017).

De este modo, la incorporación de *lean* en una organización no implica únicamente el despliegue de un conjunto de principios organizativos y técnicas de gestión. Estos van acompañados de un discurso y una retórica de legitimación

² Las 5S es una técnica de gestión que se denomina así por el nombre japonés de cinco pasos que se aplican a la gestión de equipos, máquinas y entorno: *seiri* (eliminar), *seiton* (ordenar), *seiso* (limpiar), *seiketsu* (estandarizar) y *shitsuke* (disciplina) (Womack et al., 2017).

que apela a conceptos valorados socialmente (calidad, mejora continua, eficiencia, excelencia, compromiso, equipo), que promueven cambios a nivel de la cultura organizacional y el modo en que los/as trabajadores/as se representan a sí mismos, y que movilizan una promesa e imperativo de perfección tanto en el trabajo como en la vida personal (Carter et al., 2016; Durand, 2019; McCann et al., 2015).

En las últimas tres décadas, el modelo LM se ha expandido a nivel global en distintas industrias. Hoy existe una extensa red de institutos *lean* distribuidos en más de 30 países, dedicados a la formación, investigación, asesoría y consultoría en estrategias de transformación productiva y gestión magra, tanto a nivel público como en el sector privado (Planet Lean, 2019). Este modelo de gestión se ha transformado en un ícono de la vanguardia e innovación del pensamiento gerencial, constituyendo un importante complemento de la masiva industrialización y modernización del sector servicios, y de lo que está siendo el actual proceso de automatización y transformación digital del trabajo en la economía global (Buer, Strandhagen, & Chan, 2018; Cardoso, 2019; Chiarini, Found, & Rich, 2016; Kämpf, 2018; Rosin, Forget, Lamouri, & Pellerin, 2019; Srnicek, 2018).

Método

Se realizó un estudio de alcance (*scoping*), dadas las ventajas que estos ofrecen para mapear los conceptos que sustentan un área de investigación y las principales fuentes y tipos de evidencia empírica disponibles, permitiendo profundizar en temáticas investigadas desde perspectivas diversas y heterogéneas (Tricco et al., 2016). Este tipo de estudio implica analizar los hallazgos de distintas investigaciones, desde un marco descriptivo y analítico común, que permite a los/as investigadores/as adoptar una postura frente a los resultados obtenidos, así como también determinar las brechas existentes de conocimiento para la toma de decisiones sobre futuras investigaciones (Peters et al., 2015; Thomas, Lubarsky, Durning, & Young, 2017).

Tabla 1. *Términos utilizados para la búsqueda a nivel de título y resumen.*

Primer grupo de términos	Indicador booleano	Segundo grupo de términos	Indicador booleano	Tercer grupo de términos
("Lean management" "Lean production" "Lean manufacturing" "Lean production system" "Toyotism" "Lean service" "TQM" "just in time" "Lean retail" "Lean thinking" "visual management")	AND	("workers" "employee" "labor" "shopfloor" ^a "blue collars" ^b "white collars" ^c "clerical work*" "information workers" "cultural labour force")	AND	("work* conditions" "work* organization" "mental stress" "injuries" "subjectivity" "work* experience*" "insecurity" "intensification of work" "union*" "team work" "team leaders")

Nota: ^a término inglés utilizado en rubro industrial para denominar a operarios de planta que trabajan en sector maquinarias; ^b término inglés para denominar a empleados/as de bajo rango, particularmente aquellos que realizan labores manuales con maquinaria pesada; ^c término que se utiliza para designar trabajadores/as de tipo administrativo, de oficina o servicio, posindustrial, y también se usa para referirse a dirigentes u otros cuadros técnicos u administrativos de mayor rango.
Fuente: elaboración propia.

El objetivo del estudio de alcance fue describir y analizar la evidencia empírica disponible en artículos de revistas indexadas, publicados entre el 2009 y el 2019³, respecto de las implicancias adversas en las experiencias de los/as trabajadores/as asociados a la implementación de LM. En este caso, se determinó un rango de tiempo de 10 años, debido a que ese periodo permitía optimizar la búsqueda en términos de cantidad y pertinencia de los artículos respecto al objetivo de este estudio.

El estudio, situado en una perspectiva psicosocial de análisis del mundo del trabajo, fue guiado por la siguiente pregunta: ¿Qué dice la evidencia empírica sobre los efectos adversos que el modelo de LM trae consigo sobre las experiencias de trabajo?

Estrategia de búsqueda e identificación de las publicaciones

Con el objetivo de favorecer la conducción del estudio y su transparencia, previo a la búsqueda se estableció un protocolo que implicaba una serie de pasos y procedimientos orientados al registro de todo el proceso y la justificación de las distintas decisiones tomadas como equipo de investigación.

El primer paso implicó llevar a cabo una serie de búsquedas exploratorias en distintas bases de datos, con el fin de poner a prueba las principales fuentes y, al mismo tiempo, establecer los términos y combinaciones de palabras que mayor cantidad de artículos pertinentes al estudio arrojaban. Los grupos de palabras y combinaciones finalmente utilizadas pueden verse a continuación en la tabla 1.

Finalmente, se optó por Scopus, wos y Psycinfo, porque aportaban el mayor número de artículos pertinentes al estudio, y cuyas plataformas de búsqueda permitían

³ De acuerdo al Johanna Briggs Institute, se recomienda un periodo de búsqueda entre 5 y 10 años (Tricco et al., 2016; Peters et al., 2015).

introducir todos los parámetros definidos y replicar el mismo criterio de búsqueda, facilitando la replicabilidad del estudio (Peters et al., 2015).

Selección de artículos para revisión y análisis

Siguiendo los procedimientos de selección establecidos para este tipo de revisión (Peters et al., 2015; Tricco et al., 2016), los artículos fueron identificados, analizados y seleccionados siguiendo un proceso sistemático y reiterativo de análisis y comprobación de los criterios de inclusión/exclusión establecidos (figura 1).

Tras la identificación de los 466 registros obtenidos, hubo un proceso de preselección, que implicó el análisis a nivel de título y resumen de los 409 artículos que quedaron disponibles tras la eliminación de los registros repetidos. Este análisis se centró en la identificación de los registros que cumplían con un criterio de inclusión: presentar hallazgos empíricos, análisis y reflexiones con críticas o reportes de efectos adversos de la implementación de herramientas *lean* sobre las experiencias de los/as trabajadores/as. Los criterios de exclusión fueron los siguientes: a) revisiones sistemáticas o metaanálisis, dado que no permitían comparar y dimensionar el alcance de sus resultados con los de los artículos de investigación seleccionados en esta revisión; b) artículos que refirieran críticas o efectos negativos de la implementación de herramientas de producción ajustada o *lean* enfocados en la satisfacción, motivación o desempeño de los/as trabajadores/as desde la perspectiva de la gestión de personas o recursos humanos; c) artículos que abordaran críticas a herramientas de producción ajustada o LM desde una perspectiva administrativa,

ingenieril o técnica; y, d) artículos que abordaran efectos de implementación *lean* desde una perspectiva ergonómica, centrada en aspectos meramente anatómicos o funcionales, propios de perspectivas higienistas.

Luego, la lectura detallada y detenida del texto completo de los 58 artículos seleccionados en la etapa anterior permitió constatar que solo 25 artículos cumplían plenamente con los criterios de inclusión y exclusión. Los 33 restantes fueron descartados debido a las siguientes razones: a) eran revisiones sistemáticas o metaanálisis; b) trabajaban desde perspectiva de recursos humanos centrándose en satisfacción y desempeño, o bien c) sus objetivos se desviaban a temas secundarios al propósito de este artículo.

Los 25 artículos seleccionados finalmente, que constituyen el material empírico del estudio, fueron revisados y analizados a través de un proceso sucesivo de lectura, selección y categorización de los datos obtenidos, con base en categorías predefinidas (tabla 2), que permitieron organizar y recontextualizar teóricamente la información (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

Estas categorías permitieron contextualizar las investigaciones en términos geográficos, epistemológicos y metodológicos, entre otros aspectos, para luego llevar a cabo un proceso de análisis temático del contenido (Terry, Hayfield, Clarke, & Braun, 2017), que permitió agrupar los principales temas emergentes en nuevas categorías de una manera coherente a los objetivos de esta investigación. Así, se generaron cinco ejes temáticos en torno a los cuales se organizaron y sintetizaron, de un modo coherente, los resultados respecto a las consecuencias adversas del modelo de LM a nivel de las experiencias de los/as trabajadores/as: i)

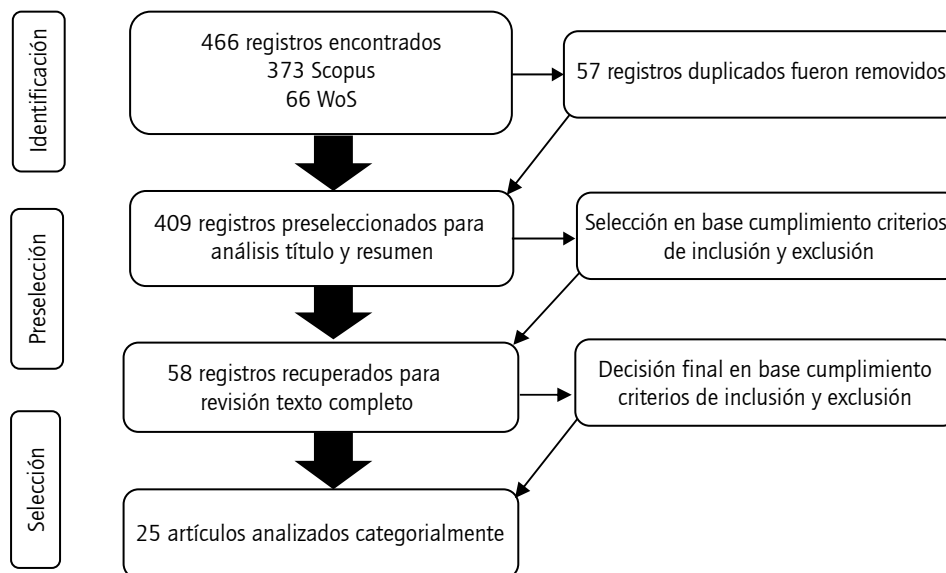


Figura 1. Diagrama de flujo del proceso de inclusión y exclusión de los registros. Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.
Definición categorías de análisis.

Nombre de la categoría	Definición
Año	Año publicación del artículo
Revista	Revista en que fue publicado el artículo
País	País en que fue realizado el estudio
Objetivos	Objetivo del artículo o estudio
Ámbito de estudio	Rubro o sector económico en que estudio fue realizado
Categorías o ejes de análisis estudio	Dimensiones psicosociales o socioestructurales consideradas en el foco de análisis
Diseño	Enfoque metodológico (cualitativo, cuantitativo, mixto)
Instrumentos producción de información	Técnicas e instrumento de producción de datos
Participantes	Características participantes de estudio en términos de rango u estamento
Paradigma comprensivo	Campo de estudio disciplinar o marco teórico referencial
Principales resultados	Principales hallazgos, resultados, reflexiones o problematización efectos de <i>lean</i>
Alcances y limitaciones	Alcances/limitaciones referidas por investigadores en estudio

Fuente: elaboración propia.

salud y bienestar, ii) proceso de trabajo y tareas, iii) relaciones sociales y colectivos de trabajo, iv) vivencias subjetivas, y v) relaciones laborales.

Resultados

Descripción general de los artículos

Respecto de las condiciones de producción de las investigaciones, tal como se aprecia en la tabla 3, 18 de los 25 artículos seleccionados se concentran en el ámbito industrial-manufacturero, predominando la industria automotriz, que dio origen al modelo, y la manufactura metalúrgica, donde se elaboran partes y piezas de automóviles y maquinarias. En menor escala se ha investigado también la industria textil, gráfica y aeronáutica. El sector servicios es el menos representado: cuatro artículos se enfocan en el ámbito de la salud y cuidado (Hultin & Mähring, 2017; Karlsson & Nikolaidou, 2016; Moody, 2014; Waring & Bishop, 2010) tres evidencian lo que sucede en la administración y servicios de carácter público (Carter et al., 2014; Krause-Jensen, 2017; Ratner, 2012) y solo se reporta una investigación en la industria informática (Kämpf, 2018) y una en la industria del *retail* (Agulló, 2012).

Al desagregar por país de realización de las investigaciones, la gran mayoría de los artículos son de origen

europeo, donde lideran el Reino Unido y los países escandinavos, seguidos por España, Francia e Italia. Solo cinco artículos refieren estudios realizados en América Latina (Adarga, Becerril, & Champion, 2011; Apaydin, 2017; Bernardo & Sato, 2010; Caputo, Campenni, & Della Corte, 2012; Stenger, Monteiro, Sabino, Miquilin, & Filho, 2014), que coinciden con países que cuentan con filiales de la industria automotriz, tales como Brasil, México y Argentina.

En cuanto al diseño metodológico, casi la totalidad de los artículos analizados privilegian metodologías cualitativas, siendo la etnografía el enfoque metodológico más utilizado (13 artículos). Sobre la muestra, un importante número de investigaciones se enfoca en la experiencia de participantes que pertenecen a cargos de carácter operativo o administrativo (10 artículos), complementando su percepción con la de informantes claves pertenecientes a estamentos más altos. Sin embargo, algunos exploran también la experiencia de gerentes de línea, jefaturas y supervisores (Carter et al., 2014; Goger, 2013; Las Heras, 2018; Hultin & Mähring, 2017; Kämpf, 2018; Stewart, Danford, Richardson, & Pulignano, 2010) evidenciando la variabilidad que los efectos adversos de *lean* adquieren dependiendo del estatus organizacional. Por último, los representantes y miembros de sindicatos conforman también un grupo de interés relevante en las investigaciones analizadas (Apaydin, 2017; Caputo et al., 2012; Giraud, Pélisse, & Pénissat, 2018; Johansson, Abrahamsson, & Johansson, 2013).

Tabla 3.
Artículos seleccionados.

Autores/as	Año	País	Título	Revista	Sector
Adarga et al.	2011	México	Gender, aging, and work: aging workers' strategies to confront the demands of production in maquiladora plants in Nogales, Mexico.	New Solutions: A Journal of Environmental and Occupational Health Policy	Manufactura/Maquila
Alcadipani, Hassard & Islam	2018	UK	"I shot the Sheriff": Irony, sarcasm and the changing nature of workplace resistance.	Journal of Management Studies	Industria gráfica (Imprenta)
Apaydin	2017	España/Turquia/Argentina	Uneasy discipline: Training workers after Fordism in Turkey and Argentina.	Studies in Political Economy	Industria automotriz
Giraud et al.,	2018	Francia	Adapting while resisting: The ambivalence of union action in the face of lean production.	Sociología del Lavoro	Industria metalúrgica, eléctrica y fabricación ferrocarriles
Bernardo & Sato	2010	Brasil	Toyotism in Brazil: the contrast between discourse and practice and the consequences for workers' health.	New Solutions: A Journal of Environmental and Occupational Health Policy	Industria automotriz
Caputo et al.,	2012	Italia y Argentina	Fiat auto: Industrial relations lost in globalisation	Triple C	Industria automotriz
Carter et al.,	2014	UK	"They can't be the buffer any longer": Front-line managers and class relations under white-collar lean production	Capital and Class	Administración servicio público
Agulló	2012	España	Producir y consumir: la logística, clave del éxito de una cadena de moda	Política y sociedad	Industria retail
Goger	2013	EE. UU./Sri Lanka	From disposable to empowered: rearticulating labor in Sri Lankan apparel Factories.	Environment and Planning A	Industria textil
Howison	2009	EE. UU.	A tough 'cell': Implementing lean production at Toledo Jeep	Critical Sociology	Industria automotriz
Hultin & Mähring.	2017	Suecia	How practice makes sense in healthcare operations: Studying sensemaking as performative, material-discursive practice	Human Relations	Salud
Johansson et al.,	2013	Suecia	If you can't beat them, join them? The Swedish trade union movement and lean production	Journal of Industrial Relations	Industria metalúrgica
Kämpf	2018	Alemania	Lean and white-collar work: Towards new forms of industrialisation of knowledge work and office jobs?	Triple C	Industria metalúrgica y softwares
Karlsson & Nikolaidou	2016	Suecia	The textualization of problem handling: Lean discourses meet professional competence in eldercare and the manufacturing industry	Written Communication	Salud y manufactura

(Continúa)

Tabla 3.
Artículos seleccionados.

Autores/as	Año	País	Título	Revista	Sector
Kiliskar, Ingvaldsen, & Valle.	2018	Noruega	CoPs facing rationalization: the politics of community reproduction	Learning Organization	Industria automotriz
Krausee - Jensen	2017	Dinamarca	Trimming the social body: An analysis of lean management among family counsellors in a Danish municipality	Journal of Organizational Ethnography	Administración y servicio sector público
Las Heras, J.	2018	España	Unions as "managers of precariousness": The entrenchment of micro-corporatism in the Spanish automotive industry and its drawbacks	Employee Relations	Industria automotriz
Maravelias, Thanem, & Holmqvist.	2013	Suecia	March meets Marx: The politics of exploitation and exploration in the management of life and labour.	Research in the Sociology of Organizations	Industria automotriz
Moody	2014	EE. UU.	Competition and conflict: union growth in the US hospital industry	Economic and Industrial Democracy	Salud
Ratner	2012	Dinamarca	'It was the Night of the Long Knives': When public management collides with group identities	Public Management Review	Administración y servicio sector público
Stenger et al.	2014	Brasil	Lean production e riscos psicossociais: o caso de uma fusão multinacional de grupo metalmeccânico no Brasil	Cadernos de Saúde Pública	Industria automotriz
Stewart et al.	2010	UK e Italia	Workers' experiences of skill, training and participation in lean and high performance workplaces in Britain and Italy	Employee Relations	Industria automotriz y aeronáutica
Stewart, Mrozowicki, Danford, & Murphy	2016	UK y Polonia	Lean as ideology and practice: A comparative study of the impact of lean production on working life in automotive manufacturing in the United Kingdom and Poland	Competition and Change	Industria automotriz
Waring, & Bishop	2010	UK	Lean healthcare: Rhetoric, ritual and resistance	Social Science & Medicine	Salud Pública
Zhang	2008	China	Lean production and labor controls in the Chinese automobile industry in an age of globalization	International Labour and Working Class History	Industria automotriz

Fuente: elaboración propia

Implicancias y efectos adversos de LM en la experiencia de trabajo

A continuación, se presentan los principales hallazgos organizados en cinco dimensiones⁴.

Salud y bienestar: intensificación del trabajo, tensión y desgaste

La gran mayoría de los artículos señalan un aumento en la intensificación del trabajo, como consecuencia de la aplicación de la lógica del flujo tenso, que elimina pausas y tiempos muertos, reduce la dotación y aumenta la presión, el estrés y desgaste en el trabajo, lo que deja una importante marca en los trabajadores/as. Se reporta que estos muchas veces no cuentan con tiempo para cubrir necesidades básicas durante su labor, tales como hidratarse, pausas de descanso y alimentación (Adarga et al., 2011; Bernardo & Sato, 2010).

Las investigaciones enfocadas en temas de salud laboral (Adarga et al., 2011; Bernardo & Sato, 2010; Stenger et al., 2014; Stewart et al., 2016) explican cómo el sistema *justo a tiempo* conlleva un incremento de volumen, ritmo, velocidad e intensidad del trabajo que, junto a los principios de la calidad total que contemplan la reducción de pérdidas y defectos, obligan a los/as trabajadores/as a mantenerse en una constante situación de tensión y alerta, que los conduce a altos niveles de estrés, agotamiento físico y psíquico. De este modo, aumenta también el nivel de exposición a riesgos que incrementan las lesiones por esfuerzo repetitivo, problemas musculoesqueléticos, fatiga y accidentes laborales. Una investigación realizada en General Motors y BMW en Reino Unido y Polonia (Stewart et al., 2016), con operarios y cargos de mantención, muestra cómo las molestias corporales y el trabajo en posiciones incómodas afectan a gran parte de los trabajadores. Según este estudio, entre un 50% y 70% de los trabajadores indicó que se sentían agotados después de su turno, la mayor parte del mes. También se triplicaron los trastornos musculoesqueléticos, como dolor de espalda, y rigidez en cuello y hombros desde que se implementó el sistema *lean*.

⁴ Cabe señalar que estas categorías, que emergen del análisis de contenido temático de los artículos seleccionados, guardan relación con algunos de los modelos de riesgo psicosocial más conocidos (Siegrist, Karasek, Iltas) y frecuentemente utilizados desde abordajes epidemiológicos o salubristas. Sin embargo, nuestro enfoque se basa en el marco de la psicología social y los nuevos estudios laborales de América Latina, desde una perspectiva más bien inductiva, que busca reconstruir el impacto de los modelos de *lean management* a partir de la perspectiva y las experiencias locales reportadas por los propios actores laborales.

Al mismo tiempo, los largos turnos de trabajo, en conjunto con políticas contractuales flexibles y bajas remuneraciones, son referidos como un factor clave en la intensificación del trabajo, desgaste y estrés laboral. De acuerdo con los artículos revisados, quienes trabajan en condiciones precarias de empleo son los más afectados, puesto que, frente a la inestabilidad y riesgo de despido, deben realizar gran cantidad de horas extras, con el objetivo de no arriesgar su fuente de ingresos. La reducción de la dotación y la utilización abusiva de jornadas largas genera, a su vez, desempleo, generándose una especie de círculo vicioso, puesto que son la misma implementación de *lean* y su política de reducción de costos los que impulsan una menor contratación, que por ende aumenta el desempleo, al tiempo que genera mayor presión sobre la dotación de trabajadores/as que se mantiene, en especial aquellos que tienen un contrato flexible sujeto a desempeño. En este escenario, la tensión constante y la intensidad del trabajo implican también una serie de trastornos del ánimo y ansiedad. A su vez, diversos artículos (Adarga et al., 2011; Bernardo & Sato, 2010; Stenger et al., 2014) reportan también situaciones de acoso y hostigamiento por parte de las jefaturas, quienes recurren a la amenaza de despido como un mecanismo de presión, con el fin de alcanzar las metas de producción que les han sido asignadas.

Un estudio que entrevistó a más de 40 operarios de fábricas automotrices en Brasil (Bernardo & Sato, 2010) muestra cómo estos se sienten sometidos a una acentuada explotación física y mental, marcada por un ritmo de trabajo difícil de soportar, asociado al exceso de responsabilidades y la intensificación extrema del trabajo. Los operarios refieren una constante presión psicológica y sentimientos de humillación que se traducen en "violencia psicológica". Esto se evidencia, por ejemplo, en la promoción de protocolos de calidad que contemplan la exposición de errores de manera grupal, donde los/as trabajadores/as se sienten expuestos y humillados ante sus compañeros y jefaturas.

Al respecto, un hallazgo mencionado en varios artículos, pero abordado específicamente en una investigación en las fábricas de maquila mexicanas (Adarga et al., 2011), refiere cómo *lean* promovería la exclusión de personas mayores de 40 años, quienes se ven afectadas por fatiga, disminución de su capacidad física y bajo rendimiento propio del proceso de envejecimiento. Esto afecta su capacidad de adaptación a las demandas de la producción, debiendo establecer diversas estrategias para ajustarse al elevado ritmo de trabajo. En este contexto, las mujeres se ven más expuestas, dado que deben afrontar una doble demanda (labores del trabajo y del hogar), lo que no les permite descansar y recuperar sus fuerzas.

Proceso de trabajo y tareas: estandarización, pérdida de autonomía y descualificación

Los estudios centrados en los cambios que *lean* ha implicado a nivel de las tareas y la organización del proceso de trabajo coinciden en señalar una extrema estandarización, principios rígidos y un estricto sistema de control, contrarios al discurso de autonomía habitualmente asociado a *lean*. La extrema estandarización, el control y la protocolización de las tareas merman los niveles de autonomía, aprendizaje y participación de los/as trabajadores/as, aspecto que ha ido promoviendo también su descualificación, así como la pérdida de tradicionales culturales e identidades de oficio (Agulló, 2012; Hultin & Mähring, 2017; Karlsson & Nikolaidou, 2016; Kilskar et al., 2018; Stewart et al., 2010).

En un estudio sobre el exitoso modelo de la multinacional Zara (Agulló, 2012), basado en la gestión de grandes flujos de información y articulación logística, se refiere que en la práctica no es el proceso de reposición y *stock* cero, ni tampoco la digitalización y gestión de la información, aquello que ha asegurado el éxito del modelo de negocio. Los hallazgos sugieren que son más bien la protocolización, la reducción de costos y la intensificación del trabajo las que ha permitido generar ganancias.

En la misma línea, algunos estudios (Agulló, 2012; Hultin & Mähring, 2017; Karlsson & Nikolaidou, 2016; Kilskar et al., 2018; Stewart et al., 2010) evidencian cómo la autonomía de los/as trabajadores/as fue disminuyendo en la medida en que, a partir de los principios del flujo tenso, estos pierden la capacidad de mantener control sobre el ritmo y la intensidad del trabajo. Al mismo tiempo, el *visual management*, materializado en el uso de tableros con información de los flujos y mapas visuales de proceso, permiten la visibilidad continua del estado de la producción o servicio, lo que opera como mecanismo de control y estandarización que no deja margen para la propia acción, dado que todo cambio o acción fuera del proceso prescrito debe quedar consignado por escrito, aspecto que finalmente inhibe cualquier proceso de ajuste, debido a que los/as trabajadores/as no tienen tiempo de escribirlos, o bien simplemente prefieren evitar exponerse a cometer un error (Hultin & Mähring, 2017; Karlsson & Nikolaidou, 2016; Kilskar et al., 2018). En este sentido, (Kilskar et al. (2018) refieren cómo los operarios en una planta de automóviles en Noruega indican que, si bien en un primer momento se sentían entusiasmados con la realización de sugerencias en los tableros de círculos de calidad, finalmente, dada la intensificación del trabajo y altos niveles de demanda, no les daba el tiempo de poder aplicarlas, razón por la que optaron por evitar dar sugerencias, con el fin de no sobrecargarse aún más con la ejecución de estas.

Por otra parte, las investigaciones evidencian cómo, con la incorporación de tecnologías, nuevas herramientas de gestión e informatización de los procesos, las tareas se vuelven rutinarias, estandarizadas y cada vez más básicas, despojándolas de toda posibilidad de aprendizaje y puesta en práctica del propio saber y experiencia (Hultin & Mähring, 2017; Kaempfer, 2018; Karlsson & Nikolaidou, 2016; Kilskar et al., 2018; Stewart et al., 2010). Al respecto, los hallazgos de un estudio (Kämpf, 2018), que contrasta la experiencia de operarios fabriles y ejecutivos de una empresa de *software*, muestran cómo la estandarización y digitalización en el trabajo administrativo en el sector servicios se basa en la introducción de información detallada sobre los procedimientos de trabajo, que van estructurando la división del trabajo a lo largo de toda la cadena de valor, transparentando la información, fomentando la intercambiabilidad y polifuncionalidad en el uso de esta. Este proceso, que se refiere como una "industrialización del servicio", trajo consigo una pérdida de reconocimiento del saber hacer de los ejecutivos, quienes señalan sentirse "como un número". Su trabajo se volvió intercambiable y realizable por cualquier persona, despojándolo de todo valor y aporte personal, precarizando su posición en un plano tanto simbólico como material dentro de la organización.

Relaciones sociales y colectivos de trabajo: tensión, hostilidad y competencia

Más de la mitad de los estudios analizados evidencia un aumento en la tensión, la competencia, la discriminación y la hostilidad entre pares tras la implementación de *lean*, siendo afectados los vínculos y relaciones sociales al interior de las organizaciones. Los niveles de presión, tendencia a la individualización y sobrerresponsabilización por los resultados, sustentados en gran parte por herramientas de control como la gestión visual y principio de la mejora continua, conllevan un aumento en los conflictos al interior de los equipos de trabajo, a partir de la tensión que implican los mayores niveles de vigilancia y el miedo al despido. De este modo, se merman las posibilidades de que los/as trabajadores/as puedan actuar colectivamente, construir vínculos colaborativos y brindarse apoyo social (Alcadipani et al., 2018; Carter et al., 2014; Howison, 2009; Ratner, 2012).

La evidencia apunta a un proceso de escisión y conflicto grupal al inicio de la implementación del modelo, entre quienes adhieren y aquellos que se resisten a los cambios (Alcadipani et al., 2018; Carter et al., 2014; Ratner, 2012). En un estudio sobre la implementación de *lean* en un servicio público de Dinamarca (Ratner, 2012), esta división y conflicto tiende a operar entre, por un lado, los empleados

que se (auto)definen como más modernos y emprendedores, dispuestos a incorporarse voluntariamente en el nuevo programa; por otro, aquellos/as trabajadores/as "tradicionales", que son descritos por los primeros como anticuados y resistentes al cambio.

En este sentido, las investigaciones resaltan que, a pesar de la instalación de herramientas que apuntan al empoderamiento del grupo y la colaboración en equipo, como el *team work* y la existencia de *team leaders*, en la práctica *lean* implica complejas dinámicas de dominación a partir del socavamiento de vínculos de apoyo, solidaridades grupales y colectivos de trabajo autónomos.

Un estudio realizado en la fábrica de Jeep en Toledo (Howison, 2009), que consideró entrevistas a operarios, representantes sindicales y administrativos, además de observaciones directas y análisis de contenido de los documentos de *DaimlerChrysler*, analiza el despliegue de la estrategia comunicacional de *lean* y su impacto en la cultura organizacional, relaciones sociales y vínculo con la empresa. Este estudio refiere contrastes entre la retórica de *lean* que enfatiza la importancia de la unidad, cohesión social e igualdad de oportunidades, y una realidad marcada por un proceso de reorganización productiva, que implicó el aumento de despidos y un sistema de privilegios asociados solo a quienes tenían cargos de mayor estatus, generándose división y un proceso de fragmentación social similar al que se relata en otros estudios revisados (Alcadipani et al., 2018; Carter et al., 2014; Howison, 2009; Ratner, 2012).

Al respecto, algunos estudios (Alcadipani et al., 2018; Carter et al., 2014; Howison, 2009) evidencian una reconfiguración en los roles de supervisión y la figura de la autoridad al interior de las organizaciones. En el nuevo contexto, los supervisores velan por la disciplina, el logro de indicadores y objetivos de producción, aspecto que merma su autonomía y su capacidad de mediar entre las demandas productivas y los empleados a su cargo, lo que debilita su vínculo y agudiza el conflicto con sus equipos de trabajo.

Un estudio de caso de un servicio público en Reino Unido (Carter et al., 2014), donde se entrevistó a gerentes de primera línea y supervisores, refiere cómo los cambios neomanageriales en la organización del trabajo implicaron un intento de vincular el rol de los jefes a los intereses del Estado como empleador. Estos pasaron de ocupar un rol directo en el trabajo de contención, coordinación y unificación del equipo, a tener que velar por el cumplimiento de los objetivos de productividad, situación que los llevó a distanciarse del grupo. Estas nuevas dinámicas en el ejercicio de las jefaturas fueron más difíciles de asumir por los

jefes y los/as trabajadores/as antiguos, quienes optan o son forzados a renunciar.

En el estudio de Carter et al. (2014), al igual que lo referido en el caso de una imprenta donde se entrevistó a operarios y supervisores en Reino Unido (Alcadipani et al., 2018), se muestra cómo la presión y extrema cuantificación del trabajo sobre el rol de las jefaturas, dan paso a formas de ejercicio del poder cada vez más autoritarias, que aumentan la hostilidad del grupo hacia los supervisores y también hacia quienes adhieren a las nuevas prácticas y colaboran en el traspaso de sus conocimientos a la gerencia. Todo esto tiene importantes implicancias en las experiencias de trabajo, en la medida en que las prescripciones del modelo van promoviendo conductas de acoso, desconfianza y la sensación de vulnerabilidad y sobreexposición entre pares y hacia las jefaturas, así como también van socavando los vínculos y sentido de pertenencia al colectivo.

Vivencia subjetiva: el mind set lean y la colonización de la subjetividad

Diversos estudios (Goger, 2013; Krause-Jensen, 2017; Maravelias et al., 2013; Waring & Bishop, 2010) señalan cómo la implementación de *lean* supone el desarrollo de un nuevo *mind set* y cultura organizacional basados en valores estéticos y éticamente deseables, lo que tiene un impacto a nivel de las subjetividades y experiencias de trabajo. Al respecto, los artículos refieren que *lean* incide en el modo en que las personas sienten, piensan, actúan y se relacionan consigo mismas y con otros, facilitando nuevas formas de explotación de la fuerza de trabajo a través de la colonización de la mente y subjetividad de los/as trabajadores/as.

Los artículos reportan cómo la instalación de este nuevo *mind set* y cultura organizacional, basados en los valores que impulsa *lean* y su retórica sobre el progreso, modernidad e innovación, supone la devaluación y debilitamiento de otros referentes simbólicos vinculados a culturas ocupacionales, sindicales o de clase, lo que supone formas de violencia simbólica, fuente de malestar subjetivo. Otros estudios muestran cómo los valores, principios y herramientas *lean* van reconfigurando los sistemas de poder y la organización social del trabajo, y van rearticulando la subjetividad de los/as trabajadores/as, mediante la movilización de aspectos propios de la cultura local en que se insertan, vinculados a estructuras existentes de dominación y subordinación, que permiten legitimar este cambio (Goger, 2013; Krause-Jensen, 2017; Waring & Bishop, 2010).

Un estudio realizado en las fábricas textiles de Sri Lanka (Goger, 2013), en que se entrevistó a gerentes de línea, directivos y supervisores, muestra el modo en que el discurso

gerencial asociado a *lean* promueve la imagen de una "mujer perfecta", disciplinada, respetuosa y obediente hacia su familia, capaz de desafiar a otros porque se ha transformado en una "trabajadora calificada". El discurso del aprendizaje, empoderamiento y desarrollo le permite a la organización atraer, retener y motivar a estas mujeres, a través de la promoción de una cultura de aprendizaje y liderazgo, que las presenta como una piedra angular, no solo para la fábrica, sino también para la sociedad de Sri Lanka. Esto tiene lugar en una cultura de trabajo en la que los hombres son considerados más propensos a la sindicalización, y donde, por tanto, se espera aumentar la dotación de mujeres que históricamente han asumido un rol de mayor subordinación en esa cultura.

Un estudio etnográfico que analiza la introducción de *lean* en el sector público y sus consecuencias sobre la cultura organizacional observó y entrevistó a consejeros y trabajadores/as de un departamento de asistencia social en Dinamarca (Krause-Jensen, 2017). Sus hallazgos señalan cómo el uso de términos valorados positivamente en el ámbito de la gestión flexible ("iniciativa", "mejoras", "eficiencia", "calidad", "valor", "pensamiento positivo", "autogestión") va estableciendo un significado particular y un sentido común a través de un proceso de conquista semántica. De este modo, aun cuando estas palabras se asocian en la práctica al recorte de gastos y racionalización de la producción, así como el modo en que se articulan y promueven la imagen de una experiencia común positiva, hace que sea difícil para los/as trabajadores/as expresar sus reservas sobre las decisiones e iniciativas tomadas por la administración. En consecuencia, estos/as trabajadores/as se sienten constantemente atrapados en situaciones paradójicas en las que ciertos valores socialmente positivos ("calidad", "mejoras") aparecen asociados a decisiones organizacionales experimentadas como problemáticas, e incluso contrarias a los valores éticos de su profesión.

El análisis de estos artículos muestra cómo los discursos de la filosofía *lean* van instalando un ideal de trabajador asociado a un estándar de alto rendimiento que no solo implica desarrollar la mentalidad correcta (ser un empleado activo, comprometido, perfeccionista y ambicioso), sino también mantener un cuerpo esbelto, saludable y en forma, capaz de tolerar el intenso ritmo del trabajo de producción. Estos estándares van generando expectativas y normas bastante explícitas, no solo sobre cómo se debe trabajar, sino también sobre cómo los empleados deberían vivir y relacionarse consigo mismos para mantenerse saludables y productivos.

Al respecto, una investigación realizada en Scania, Suecia (Maravelias et al., 2013), donde se buscaba mejorar la

producción a través de *lean* y, al mismo tiempo, ayudar a los empleados promoviendo un estilo de vida más saludable y feliz, sostiene que este tipo de prácticas implica la colonización subjetiva de las vidas, cuerpos y personalidad de los/as trabajadores/as, aumentando su potencial de ser explotados como mano de obra. Este caso muestra que la instalación de un programa de asistencia médica de 24 horas y un gimnasio, fruto de la negociación sindical en medio de la implementación de *lean*, que inicialmente eran vistos como una conquista de los trabajadores, se transformó en una pieza clave en la difuminación de los límites entre la vida personal y el trabajo.

Maravelias et al. (2013) refieren que, a través de este tipo de programas, se esperaba que los/as trabajadores/as disciplinaran y administraran sus cuerpos y sus vidas, de modo tal que desarrollaran habilidades que podrían ser transferidas al espacio laboral. En un contexto donde se instaló la retórica del empoderamiento y la idea de que el bienestar es un logro individual, quienes no podían o se resistían a hacer frente a las exigencias y estándares de salud impuestos eran vistos por parte de la administración como personas incapaces de "autogestionarse". Por su parte, quienes adoptaron este estilo de vida vieron sus vidas transformadas y cada vez más subordinadas a las expectativas y exigencias del espacio laboral. Sin embargo, el modo en que la puesta en escena de *lean* interpela a los/as trabajadores/as en su subjetividad a través de la cultura de la organización implicaba que para ellos fuera difícil rechazar, distanciarse o escapar de la presión que sentían dentro y fuera del trabajo, generándose diversos dilemas y tensiones, a propósito de lo que los autores refieren como una "managerialización de la vida".

Relaciones labores: asimetrías de poder y debilitamiento sindical

La gran mayoría de los artículos da cuenta del impacto sociopolítico de *lean* en términos del modo en que dicho modelo aumenta la asimetría capital-trabajo, promoviendo formas de precarización del empleo, debilitando la negociación colectiva y organización sindical, y operando como un mecanismo de subordinación y dominación social de la fuerza de trabajo. En esta línea, un importante número de investigaciones (Apaydin, 2017; Caputo et al., 2012; Giraud et al., 2018; Johansson et al., 2013; Las Heras, 2018; Moody, 2014; Zhang, 2008) se centra en entender los efectos de *lean* en la organización y condiciones de trabajo, las relaciones laborales y el modo en que este modelo incide en las demandas, relación e interacción entre sindicatos, trabajadores y empleadores.

Estos estudios evidencian cómo la intensificación del trabajo, flexibilidad laboral y cambios en la organización del trabajo asociados a la implementación de *lean* demandan un rol estratégico de los sindicatos, que no ha estado exento de dificultades. Al respecto, en diversos lugares, a raíz del desequilibrio de poder sindicato-empresa, la implementación de *lean* se vuelve un proceso autoritario y unilateral, donde la amenaza recurrente de transferir la producción al extranjero, si los/as trabajadores/as y sus sindicatos se niegan a aceptar el nuevo método, genera importantes disputas al interior de la organización, y entre los sindicatos y trabajadores/as (Apaydin, 2017; Caputo et al., 2012; Giraud et al., 2018; Las Heras, 2018; Zhang, 2008).

Apaydin (2017) analiza la realidad de las relaciones laborales en Fiat en tres países distintos, revisa el modo en que se introdujo *lean* en cada una de estas fábricas y las críticas sindicales que ocasionaron, las cuales apuntaban a la intensificación del trabajo y la presión jerárquica. El artículo ilustra la ambivalencia de los líderes sindicales frente a la reorganización del trabajo y la fragilidad resultante de la movilización de los/as trabajadores/as, a propósito de las divisiones generadas entre estos y los sindicatos. El caso ejemplifica que el estilo de nueva gestión disciplinaria y la forma de estructurar el trabajo de un modo menos jerárquico y más "participativo" provocaba apatía frente al sindicato, cuyos integrantes se mantenían silenciosos sin poder cuestionar este tipo de disciplina sin jerarquías ni castigos. Al igual que en las otras investigaciones, este caso evidencia las dificultades persistentes de los sindicalistas para hacer de la organización del trabajo una

base para la acción colectiva en el marco de políticas y formas de gestión asociadas a *lean*.

Al respecto, estudios demuestran que el aumento en la carga laboral, jornada y horas extras incide también en el incremento del desempleo y la precarización de las condiciones de trabajo, lo que se traduce en mayores niveles de inequidad y asimetrías de poder entre la fuerza de trabajo y el empresariado (Apaydin, 2017; Caputo et al., 2012; Giraud et al., 2018; Las Heras, 2008; Zhang, 2008). La amenaza de despido y pérdida de la fuente laboral refuerza el control managerial e inhibe las posibilidades de negociación sindical, aumentando las conductas de acoso, responsabilización individual y sumisión frente al poder, referidas en el apartado sobre las consecuencias en materia de salud y bienestar laboral (Giraud et al., 2018). De este modo, los sindicatos ya no negocian mejoras en las condiciones laborales, sino que más bien deben remitirse a defender su fuente de trabajo (Las Heras, 2018).

Formas de resistencia, diversidad y variabilidad de los efectos de la gestión del modelo *lean management*

Para finalizar este apartado de resultados, cabe mencionar que este conjunto de investigaciones, junto con el reporte de los efectos adversos de *lean* en términos de la experiencia y condiciones de trabajo, también mostró el despliegue de una serie de formas de resistencia individuales y colectivas de los/as trabajadores/as, tales como negación, ironía, conductas temerarias, boicoteo, sabotaje, indiferencia, astucia e ingenio, que les permitían resistir, atenuar

Tabla 4.
Síntesis de los principales hallazgos de efectos adversos de lean.

Dimensiones	Principales efectos adversos reportados	Artículos referencia
Bienestar laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Intensificación del trabajo • Presión laboral • Desgaste físico y psíquico • Trastornos del ánimo y ansiedad 	(Adarga et al., 2011; Bernardo & Sato, 2010; Stenger et al., 2014; Stewart et al., 2016)
Proceso de trabajo y tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización • Pérdida autonomía • Descualificación 	(Agulló, 2012; Hultin & Mähring, 2017; Kämpf, 2018; Karlsson & Nikolaidou, 2016; Kilskar et al., 2018; Stewart et al., 2010)
Relaciones sociales y colectivos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Tensión entre pares y/o jefaturas • Hostilidad y competencia • Falta de cohesión • Individualismo • Formas de poder autoritarias 	(Alcadipani et al., 2018; Carter et al., 2014; Howison, 2009; Ratner, 2012)
Vivencias subjetivas	<ul style="list-style-type: none"> • Malestar y sufrimiento • Dilemas éticos y tensiones • Pérdida límites entre vida personal y trabajo 	(Goger, 2013; Krause-Jensen, 2017; Maravelias et al., 2013; Waring & Bishop, 2010)
Relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Precarización del empleo • Debilitamiento negociación colectiva y organización sindical • Incremento desempleo, precarización trabajo 	(Apaydin, 2017; Caputo et al., 2012; Giraud et al., 2018; Johansson et al., 2013; Las Heras, 2018; Moody, 2014; Zhang, 2008)

o adecuar la implementación de estas herramientas de gestión (Adarga et al., 2011; Alcadipani et al., 2018; Carter et al., 2014; Maravelias & Thanem, 2013; Stewart et al., 2016). Al mismo tiempo, los artículos analizados refieren variabilidad en los efectos negativos, de acuerdo con distintos factores ocupacionales, políticos y culturales propios del contexto nacional, sector industrial y cultura organizacional en el que estas herramientas se implementan; también en función de clivajes de estructuración social de los/as trabajadores/as tales como género, generación, clase y etnia.

En esta línea, diversos estudios evidencian, por ejemplo, cómo estatus, edad, género, nivel jerárquico y posición que los individuos ocupan en la organización, así como los niveles de reconocimiento y apoyo social con que estos cuentan, pueden atenuar la incidencia negativa de estos efectos (Alcadipani et al., 2018; Apaydin, 2017; Goger, 2013; Kämpf, 2018; Kilskar et al., 2018; Krause-Jensen, 2017; Ratner, 2012; Waring & Bishop, 2010). Al mismo tiempo, los estudios muestran algunas diferencias dependiendo de la etapa (inicial o consolidada) del proceso de implementación de *lean* que se considere: diversos artículos señalan efectos cada vez más adversos en etapas de implementación más avanzadas.

Reflexiones finales

El estudio realizado recoge amplia evidencia empírica del modo en que LM puede tener consecuencias adversas en las experiencias de trabajo. El análisis llevado a cabo distingue cinco dimensiones donde es posible identificar dichas implicancias negativas: i) bienestar, ii) tareas y proceso de trabajo, iii) relaciones entre trabajadores/as, iv) vivencia subjetiva y v) relaciones laborales.

Desde una mirada psicosocial centrada en las experiencias de trabajo y la perspectiva de los/as trabajadores/as, el análisis de la evidencia empírica de diversas investigaciones permitió reportar e identificar dichas consecuencias negativas, dando cuenta a su vez de las dinámicas y mecanismos específicos a través de los cuales *lean* puede producir dichos efectos adversos en los/as trabajadores/as.

A través del análisis de los resultados presentados, el artículo espera contribuir al debate en América Latina —a nivel académico, gerencial, sindical y de políticas públicas— sobre la implementación de los nuevos modelos de gestión flexible. Dicho debate debe incorporar diferentes actores empresariales, organizaciones de trabajadores/as y representantes de los gobiernos. Asimismo, dichos espacios de discusión deben contemplar los aportes de la investigación científica de las ciencias sociales, considerando no solo el criterio de rentabilidad y competitividad de las empresas,

sino también un horizonte normativo basado en el ideal de una sociedad democrática y de un trabajo digno, bajo condiciones justas y protegidas, para todos sus ciudadanos.

La generación de este diálogo social, con la participación activa de los actores laborales y bajo un horizonte de justicia social y democratización del trabajo (Dejours et al., 2018), es de particular importancia en un contexto como el de América Latina, marcado en las últimas décadas de modernización neoliberal por un debilitamiento de las organizaciones sindicales, una flexibilización de las protecciones laborales y una hegemonía de discursos y prácticas neomanageriales impuestos unilateralmente sobre el mundo del trabajo.

Respecto a las limitaciones del estudio, es importante destacar su carácter exploratorio y acotado a un conjunto específico de bases de datos y a un universo limitado de artículos. Asimismo, la representatividad de los artículos referidos a América Latina es menor a la de otros contextos, lo que puede obedecer a las mismas bases seleccionadas, donde predominan artículos científicos de países noratlánticos, así como también a la no inclusión en la revisión de otros formatos de publicación como libros y comunicaciones a congresos.

Por último, y como desafío futuro, cabe destacar la importancia de incrementar la investigación en América Latina sobre procesos de reorganización empresarial bajo modelos de LM en distintos sectores económicos. Resulta fundamental ampliar la evidencia empírica sobre las lógicas de implementación de dicho modelo de gestión, sus variaciones en distintos contextos y sectores, las reacciones y respuestas de los actores laborales, y el modo como el modelo impacta, no solo a nivel de variables productivas y de rentabilidad, sino también a nivel de las experiencias de los/as trabajadores/as y sus condiciones de trabajo.

Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

Referencias bibliográficas

- Adarga, M. S., Becerril, L. C., & Champion, C. D. (2011). Gender, aging, and work: Aging workers' strategies to confront the demands of production in maquiladora plants in Nogales, Mexico. *New Solutions: A Journal of Environmental and Occupational Health Policy*, 20(4), 479–495. <https://doi.org/10.2190/NS.20.4.f>
- Alcadipani, R., Hassard, J., & Islam, G. (2018). "I shot the Sheriff": Irony, sarcasm and the changing nature of workplace resistance. *Journal of Management Studies*, 55(8), 1452–1487. <https://doi.org/10.1111/joms.12356>

- Agulló, I. (2012). Producir y consumir: la logística, clave del éxito de una cadena de moda. *Política y Sociedad*, 49(1), 179–191. https://doi.org/10.5209/rev_POSO.2012.v49.n1.36438
- Álvarez, D. (2018). *La hegemonía del capital. Estudio sobre el dispositivo de implicación en el trabajo*. UBA Sociales. <https://www.teseo-press.com/hegemonia>
- Alvesson, M. & Willmott, H. (Eds.). (1992). *Critical management studies*. Londres: Sage Publications.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (Eds.). (2003). *Studying management critically*. Londres: Sage Publications. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446220030>
- Alvesson, M., Bridgman, T., & Willmott, H. (2011) Introduction.. En M. Alvesson, T. Bridgman, & H. Willmott (Eds.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (pp. 1-26). Oxford: Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199595686.013.0001>
- Apaydin, F. (2017). Uneasy discipline: Training workers after Fordism in Turkey and Argentina. *Studies in Political Economy*, 98(2), 151–174. <https://doi.org/10.1080/07078552.2017.1342994>
- Appelbaum, E., & Batt, R. (1994). *The new American workplace: Transforming work systems in the United States*. New York: ILR Press.
- Araujo, K. (2016). *El miedo a los subordinados. Una teoría de la auto-riedad*. Santiago de Chile: LOM ediciones.
- Ballé, M., Chartier, N., Coignet, P., Olivencia, S., Powell, D., & Reke, E. (2019) *El sensei lean: Vaya, vea, cuestiona*. Madrid: Lean Enterprise Institute.
- Ballé, M., Jones, D., Chaize, J., & Fiume, O. (2018). *Estrategia lean. Utilizar lean para crear ventaja competitiva, generar innovación y facilitar el crecimiento sostenible*. Madrid: Profit editorial.
- Bernardo, M. H., & Sato, L. (2010). Toyotism in Brazil: The contrast between discourse and practice and the consequences for workers' health. *New Solutions: A Journal of Environmental and Occupational Health Policy*, 20(3), 349–367. <https://doi.org/10.2190/NS.20.3.h>
- Bhasin, S. (2015). *Lean management beyond manufacturing: A holistic approach*. Nueva York: Springer International Publishing. <http://doi.org/10.1007/978-3-319-17410-5>
- Bocquet, R., Dubouloz, S., & Chakor, T., (2019). Lean manufacturing, human resource management and worker health: are there smart boundles of practices along the adoption process? *Journal of Innovation Economics & Management*, 3(30), 113-144. <https://doi.org/10.3917/jie.pr1.0050>
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Ediciones Akal.
- Boyer, R., & Freissenet, M. (2003). *Los modelos productivos*. Madrid: Editorial Fundamentos.
- Brown, W. (2017) *El pueblo sin atributos. La secreta revolucion del neoliberalismo*. Barcelona: Malpaso Ediciones.
- Buer, S. -V., Strandhagen, J. O., & Chan, F. T. S. (2018). The link between industry 4.0 and lean manufacturing: Mapping current research and establishing a research agenda. *International Journal of Production Research*, 56(8), 2924-2940. <https://doi.org/10.1080/0207543.2018.1442945>
- Cadden, T., Millar, K., Treacy, R., & Humphreys, P. (2020). The mediating influence of organisational cultural practices in successful lean management implementation. *International Journal of Production Economics*, 229, 107744. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107744>
- Caputo, P., Campenni, A., & Della Corte, E. (2012). Fiat auto: Industrial relations lost in globalisation. *TripleC*, 10(2), 672–682. <https://doi.org/10.31269/triplec.v10i2.413>
- Cardoso, A. (2019). *Logística lean en centros de distribución*. Sao Paulo: Lean Institute Brasil.
- Carter, B., Danford, A., Howcroft, D., Richardson, H., Smith, A., & Taylor, P. (2014). "They can't be the buffer any longer": Front-line managers and class relations under white-collar lean production. *Capital and Class*, 38(2), 323–343. <https://doi.org/10.1177/0309816814532409>
- Carter, B., Danford, A., Howcroft, D., Richardson, H., Smith, A., & Taylor, P. (2017). Uncomfortable truths—teamworking under lean in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 449-467. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1111251>
- Castells, M. (2001). *La era de la información : economía, sociedad y cultura*. Volumen I. Madrid: Alianza.
- Chiarini, A., Found, P., & Rich, N. (Eds.). (2016). *Understanding the lean enterprise: Strategies, methodologies, and principles for a more responsive organization*. New York: Springer International Publishing. <http://doi.org/10.1007/978-3-319-19995-5>
- Conti, R., Angelis, J., Cooper, C., Faragher, B., & Gill, C. (2006). The effects of lean production on worker job stress. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(9), 1013-1038. <https://doi.org/10.1108/01443570610682616>
- Coriat, B. (1992). *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. México: Siglo XXI editores.
- Danese, P., Manfè, V., & Romano, P. (2018). A systematic literature review on recent lean research: State-of-the-art and future directions. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 579-605. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12156>
- Danese, P., Romano, P., & Boscari, S. (2017) The transfer process of lean practices in multi-plant companies. *International Journal of Operations and Production Management*, 37(4), 468-488. <http://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2014-0571>
- De la Garza, E. (2017). Del toyotismo al lean production, trabajo clásico y no clásico en multinacionales. En E. de la Garza Toledo & M. Hernandez Romo (Coord.), *Configuraciones productivas y relaciones laborales en empresas multinacionales en America Latina* (pp. 467-508). Ciudad de México: Gedisa Editorial. http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/capituloslibros/ConfMult_CapIX.pdf
- Dejours, C., Deranty, J.-P., Renault, E., & Smith, N. (2018). *The return of work in critical theory: Self, society, politics*. Nueva York: Columbia University Press.
- Durand, J.-P. (2019). *Creating the new worker:work, consumption and subordination*. Cham: Pallgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-93260-6>
- Giraud, B., Péliisse, J., & Pénissat, E. (2018). Adapting while resisting: The ambivalence of union action in the Face of lean production. *Sociologia Del Lavoro*, (151), 193–209. <https://doi.org/10.3280/sl2018-151011>
- Grey, C., Huault, I., Perret, V., & Taskin, L. (Eds.). (2018). *Critical management studies global voices, local accents*. New York: Routledge.
- Godard, J (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 349–378. <https://doi.org/10.1002/bies.201200036>
- Goger, A. (2013). From disposable to empowered: Rearticulating labor in Sri Lankan apparel factories. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 45(11), 2628–2645. <https://doi.org/10.1068/a45694>
- Gupta, S., Sharma, M., & Sunder M. V. (2016). Lean services: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(8), 1025-1056. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2015-0032>

- Howison, J. D. (2009). A tough "Cell": Implementing lean production at Toledo Jeep. *Critical Sociology*, 35(5), 689–696. <https://doi.org/10.1177/0896920509337614>
- Hultin, L., & Mähring, M. (2017). How practice makes sense in healthcare operations: Studying sensemaking as performative, material-discursive practice. *Human Relations*, 70(5), 566–593. <https://doi.org/10.1177/0018726716661618>
- Huo, M.-L., & Boxall, P. (2018). Are all aspects of lean production bad for workers? An analysis of how problem-solving demands affect employee well-being. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 569–584. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12204>
- Huxley, C. (2015). Three decades of lean production: Practice, ideology, and resistance. *International Journal of Sociology*, 45(2), 133–151. <https://doi.org/10.1080/00207659.2015.1061859>
- Hyman, R. (1987). Strategy or structure? Capital, labour and control. *Work, Employment and Society*, 1(1), 25–55. <https://www.jstor.org/stable/23745143>
- Ingvaldsen, J. A., & Benders, J. (2016). Lost in translation? The role of supervisors in lean production. *German Journal of Human Resource Management*, 30(1), 35–52. <https://doi.org/10.1177/2397002215625893>
- Johansson, J., Abrahamsson, L., & Johansson, S. (2013). If you can't beat them, join them? The Swedish trade union movement and lean production. *Journal of Industrial Relations*, 55(3), 445–460. <https://doi.org/10.1177/0022185613483999>
- Kämpf, T. (2018). Lean and white-collar work: Towards new forms of industrialisation of knowledge work and office jobs? *Triple C*, 16(2), 901–918. <https://doi.org/10.31269/triplec.v16i2.1048>
- Kalleberg, A. L. (2001). Organizing flexibility: The flexible firm in a new century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479–504. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00211>
- Karlsson, A.-M., & Nikolaidou, Z. (2016). The textualization of problem handling: Lean discourses meet professional competence in eldercare and the manufacturing industry. *Written Communication*, 33(3), 275–301. <https://doi.org/10.1177/0741088316653391>
- Kilskar, S. S., Ingvaldsen, J. A., & Valle, N. (2018). CoPs facing rationalization: The politics of community reproduction. *Learning Organization*, 25(2), 123–134. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2016-0020>
- Krause-Jensen, J. (2017). Trimming the social body: An analysis of lean management among family counsellors in a Danish municipality. *Journal of Organizational Ethnography*, 6(2), 68–86. <https://doi.org/10.1108/JOE-01-2017-0005>
- Lancaster, J. (2018) *El trabajo de gerenciar. Un camino diario a mejoras sustentables*. Madrid: Lean Enterprise Institute.
- Las Heras, J. (2018). Unions as "managers of precariousness": The entrenchment of micro-corporatism in the Spanish automotive industry and its drawbacks. *Employee Relations*, 40(6), 1054–1071. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2017-0293>
- Laval, C., & Dardot, P. (2013). La fábrica del sujeto neoliberal. En *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal* (pp. 323–381). Barcelona: Gedisa.
- Maravelias, C., Thanem, T., & Holmqvist, M. (2013). March meets Marx: The politics of exploitation and exploration in the management of life and labour. En M. Holmqvist & A. Spicer (Eds.), *Managing "Human Resources" by Exploiting and Exploring People's Potentials* (pp. 129–159). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/s0733-558x\(2013\)0000037009](https://doi.org/10.1108/s0733-558x(2013)0000037009)
- McCann, L., Hassard, J. S., Granter, E., & Hyde, P. J. (2015). Casting the lean spell: The promotion, dilution and erosion of lean management in the NHS. *Human Relations*, 68(10), 1557–1577. <https://doi.org/10.1177/0018726714561697>
- Miles, M., Huberman, M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A Methods sourcebook* (3rd Ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269–1280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001>
- Moody, K. (2014). Competition and conflict: Union growth in the us hospital industry. *Economic and Industrial Democracy*, 35(1), 5–25. <https://doi.org/10.1177/0143831X12462491>
- Parker, M. (2002). *Against management: Organization in the age of managerialism*. Cambridge: Blackwell .
- Parker, M. (2013). Imagining alternatives. En M. Parker, G. Cheney, V. Fournier, & C. Land (Eds.), *The Routledge Companion to Alternative Organization* (pp. 31–41). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203725351.ch3>
- Peters, M. D. J., Godfrey, C. M., Khalil, H., McInerney, P., Parker, D., & Soares, C. B. (2015). Guidance for conducting systematic scoping reviews. *International Journal of Evidence-Based Healthcare*, 13(3), 141–146. <https://doi.org/10.1097/XEB.000000000000050>
- Planet Lean. (2019). *Planet lean*. <https://planet-lean.com/lean-companies/>
- Pulido-Martínez, H. C., & Sato, L. (2013). ...Y entonces ¿esto de la crítica qué es? De la relaciones entre la psicología y el mundo del trabajo. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1355–1368. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY12-4.rpmt>
- Rampasso, I. S., Anholon, R., Gonçalves-Quelhas, O. L., & Filho, W. L. (2017). Primary problems associated with the health and welfare of employees observed when implementing lean manufacturing projects. *Work*, 58(3), 263–275. <https://doi.org/10.3233/WOR-172632>
- Ratner, H. (2012). "It was The Night of The Long Knives": When public management collides with group identities. *Public Management Review*, 14(1), 23–40. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.589612>
- Ríos, N., Toro, J., Pérez-Arrau, G., Mandiola, M., & Espejo, A. (2018). ¿Estudios organizacionales en Chile? Entre la parcelación, la ambigüedad y las racionalidades en disputa. *Psicoperspectivas*, 17(3), 1–14. <http://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol17-Issue3-fulltext-1389>
- Rodríguez, J. K., & Stewart, P. (2017). HRM and work practices in Chile: the regulatory power of organisational culture. *Employee Relations*, 39(3), 378–390. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2017-0034>
- Rosin, F., Forget, P., Lamouri, S., & Pellerin, R. (2020). Impacts of industry 4.0 technologies on lean principles. *International Journal of Production Research*, 58(6), 1644–1661. <https://doi.org/10.1080/0207543.2019.1672902>
- Rother, M., & Aulinger, G. (2018) *Cultura Toyota Kata. Cómo desarrollar la capacidad y la mentalidad de su organización a través de la kata de coaching*. Barcelona: Profit editorial
- Santos, M. J. (2017). LP impacts on the neoliberal political-economic context. En C. Machado & J. Davim (Eds.), *Green and Lean Management* (pp. 17–36). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-44909-8_2
- Smith, V. (1997). New forms of work organization. *Annual Review Sociology*, 23, 315–339. <https://www.jstor.org/stable/2952554>
- Srnicek, N. (2018). *Capitalismo de plataformas*. Buenos Aires: Caja Negra editora.
- Stecher, A. (2014). El campo de investigación sobre transformaciones del trabajo, identidades y subjetividad en la modernidad contemporánea. Apuntes desde Chile y América Latina. En A. Stecher & L. Godoy (Eds.), *Transformaciones del trabajo, subjetividades e identidades. Lecturas psicosociales desde Chile y América Latina*. (pp. 19–76). Santiago de Chile: RIL Editores. https://www.researchgate.net/publication/339149225_El_Campo_de_Investigacion_sobre_Transformaciones_del_Trabajo_Identidades_y_Subjetividad_en_la_Modernidad_Contemporanea_Apuntes_desde_Chile_y_America_Latina

- Stecher, A., & Soto Roy, Á. (2019). Crisis and transformation of occupational identities in three sectors (retail, mining, state): Contributions to understanding workplace subjectivities in neoliberal Chile. *Subjectivity*, 12, 309-332. <https://doi.org/10.1057/s41286-019-00080-x>
- Stenger, E., Monteiro, M. I., Sabino, M. O., Miquilin, I. de O. C., & Filho, H. R. C. (2014). Lean production e riscos psicossociais: o caso de uma fusão multinacional de grupo metalmeccânico no Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, 30(8), 1765-1776. <https://doi.org/10.1590/0102-311X00076813>
- Stewart, P., Danford, A., Richardson, M., & Pulignano, V. (2010). Workers' experiences of skill, training and participation in lean and high performance workplaces in Britain and Italy. *Employee Relations*, 32(6), 606-624. <https://doi.org/10.1108/01425451011083654>
- Stewart, P., Mrozowicki, A., Danford, A., & Murphy, K. (2016). Lean as ideology and practice: A comparative study of the impact of lean production on working life in automotive manufacturing in the United Kingdom and Poland. *Competition & Change*, 20(3), 147-165. <https://doi.org/10.1177/1024529416636192>
- Strangleman, T., & Roberts, I. (1999). Looking through the window of opportunity: The cultural cleansing of workplace identity. *Sociology*, 33(1), 41-67. <https://doi.org/10.1177/S0038038599000036>
- Szlechter, D., Solearte, L., Teixeira, J., Feregrino, J., Madariaga, P., & Alcadipani, R. (2020). Estudios organizacionales en América Latina: Hacia una agenda de investigación. *Revista de Administração de Empresas*, 60(2), 84-92. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020200202>
- Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. En C. Willig & W. Stainton-Rogers (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research in Psychology* (pp. 17-36). Londres: Sage Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781526405555.n2>
- Thomas, A., Lubarsky, S., Durning, S. J., & Young, M. E. (2017). Knowledge syntheses in medical education: Demystifying scoping reviews. *Academic Medicine*, 92(2), 161-166. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000001452>
- Thompson, P., & Smith, C. (2010). *Working life: Renewing labour process analysis*. Basingstoke, UK: Red Globe Press
- Tricco, A., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K., Colquhoun, H., Kastner, M., ... Straus, S. E. (2016). A scoping review on the conduct and reporting of scoping reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 16, 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12874-016-0116-4>
- Vallas, S. (1999). Rethinking post-fordism: The meaning of workplace flexibility. *Sociological Theory*, 17(1), 68-101 <https://www.jstor.org/stable/201927>
- Vallas, S., Finlay, W., & Wharton, A. (2009). *The sociology of work: Structures and inequalities*. Nueva York: Oxford University Press.
- Van Grinsven, M., Sturdy, A., & Heusinkveld, S. (2019). Identities in translation: Management concepts as means and outcomes of identity work. *Organization Studies*, 41(6), 873-897. <https://doi.org/10.1177/0170840619866490>
- Waring, J. J., & Bishop, S. (2010). Lean healthcare: Rhetoric, ritual and resistance. *Social Science & Medicine*, 71(7), 1332-1340. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2010.06.028>
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (2017). *La máquina que cambió el mundo*. Barcelona: Profit editorial.
- Zhang, L. (2008). Lean production and labor controls in the Chinese automobile industry in an age of globalization. *International Labor and Working Class History*, 73(1), 24-44. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.1017/S0147547908000033>

Pensar el territorio desde los estudios organizacionales: conversaciones para el análisis organizacional en la dimensión espacial*

José Carlos López Figueroa

Candidato a Doctor en Estudios Organizacionales

Profesor, Instituto Tecnológico de Sonora

Ciudad Obregón, México

Rol del autor: intelectual

j.lopezf11@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-9840-6241>

THINKING THE TERRITORY FROM ORGANIZATIONAL STUDIES: CONVERSATIONS FOR ORGANIZATIONAL ANALYSIS IN THE SPATIAL DIMENSION

ABSTRACT: This paper presents a series of conversations between territories and organizational studies in Latin America based on four paradigms: complex systems, power, culture, and governance. In addition, this work proposes a new meaning for the concept of territory: It is conceived as an organizational field from organizational studies. Reflecting on the territory in this way not only allows finding new alternatives to understand, explain or analyze this actor, but will also make it possible to advance in the study of organizations by incorporating the territorial dimension. The central premise under this approach is to understand the existence of organizations within the spatial dimension, thus granting this dimension an organizational feature. This work concludes with some questions that could help advance in the construction of an organizational research agenda for enhancing the conversations around organizational studies in Latin America.

KEYWORDS: Organizational studies, organizational field, organizations, organizational paradigms, territory.

PENSAR O TERRITÓRIO A PARTIR DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: CONVERSAS PARA A ANÁLISE ORGANIZACIONAL NA DIMENSÃO ESPACIAL

RESUMO: este artigo apresenta uma série de conversas entre territórios e estudos organizacionais latino-americanos a partir de quatro paradigmas: os sistemas complexos, o poder, a cultura e a governança. Além disso, propõe um novo significado para o território – concebe-se como um campo organizacional a partir do âmbito dos estudos organizacionais. Refletir dessa forma o território não permite apenas encontrar novas alternativas para compreendê-lo, explicá-lo ou analisá-lo, mas também possibilitará avançar no estudo das organizações ao incorporar a dimensão territorial. Nesta abordagem, a premissa fundamental é entender que na dimensão espacial estão presentes as organizações, aspecto que lhe outorga um caráter organizacional. Finaliza-se com algumas questões que poderiam avançar na construção da agenda de pesquisa organizacional que enriqueceria os diálogos com os estudos organizacionais na América Latina.

PALAVRAS-CHAVE: estudos organizacionais, campo organizacional, organizações, paradigmas organizacionais, território.

PENSER LE TERRITOIRE À PARTIR DES ÉTUDES ORGANISATIONNELLES: DES CONVERSATIONS POUR L'ANALYSE ORGANISATIONNELLE SUR LA DIMENSION SPATIALE

RÉSUMÉ: Cet article présente une série de conversations entre le territoire et les études organisationnelles latino-américaines basées sur quatre paradigmes: les systèmes complexes, le pouvoir, la culture et la gouvernance. En outre, il propose un nouveau sens pour le territoire: il est conçu comme un champ organisationnel issu du domaine des études organisationnelles. Réfléchir ainsi sur le territoire permet non seulement de trouver de nouvelles alternatives pour le comprendre, l'expliquer ou l'analyser, mais également d'avancer dans l'étude des organisations en intégrant la dimension territoriale. Dans cette approche, il y a une prémisses fondamentale pour comprendre que sur la dimension spatiale il y a une présence d'organisations, un aspect qui lui donne un caractère organisationnel. Il finit par quelques questions qui pourraient contribuer à construire un programme de recherche organisationnelle qui enrichirait les conversations avec les études organisationnelles en Amérique latine.

MOTS-CLÉ: études organisationnelles, domaine organisationnel, organisations, paradigmes organisationnels, territoire.

CITACIÓN: López Figueroa, J. C. (2021). Pensar el territorio desde los estudios organizacionales: conversaciones para el análisis organizacional en la dimensión espacial. *Innovar*, 31(79), 89-101. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91891>

CLASIFICACIÓN JEL: M10, L20, R10.

RECIBIDO: 29 de abril de 2020. **APROBADO:** 15 de octubre de 2020.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: Calle Priv Sin nombre #3209, Col. Faustino Félix, CP 85180, Ciudad Obregón, Sonora. México.

RESUMEN: Este artículo presenta una serie de conversaciones entre territorio y estudios organizacionales latinoamericanos a partir de cuatro paradigmas: los sistemas complejos, el poder, la cultura y la gobernanza. Además, propone un nuevo significado para el territorio: se concibe como un campo organizacional desde el ámbito de los estudios organizacionales. Reflexionar de esta forma el territorio no solo permite encontrar nuevas alternativas para comprenderlo, explicarlo o analizarlo, sino también posibilitará avanzar en el estudio de las organizaciones al incorporar la dimensión territorial. En este abordaje, existe como premisa fundamental entender que en la dimensión espacial hay presencia de organizaciones, aspecto que le otorga un carácter organizacional. Se termina con algunas interrogantes que pudieran avanzar en la construcción de la agenda de investigación organizacional que enriquecería las conversaciones con los estudios organizacionales en Latinoamérica.

PALABRAS CLAVE: campo organizacional, estudios organizacionales, organizaciones, paradigmas organizacionales, territorio.

Introducción

En Latinoamérica, los estudios organizacionales (en adelante EO) han logrado un importante reconocimiento por sus contribuciones al análisis de las organizaciones desde una postura comprensiva y analítica, a pesar de que su desarrollo en esta región todavía se encuentran en crecimiento y difusión (Gonzales-Miranda, 2020; Gonzales-Miranda, & Gentilin, 2015; Gonzales-Miranda, 2014). En la introducción al *Tratado de Estudios Organizacionales*—título de la traducción del *Handbook of Organization Studies* del 2006—, Gonzales-Miranda y Ramírez (2017) explican que “en Latinoamérica, los EO connotan otro tipo de desarrollo y evolución. Su realidad y presencia en la región es heterogénea, fragmentada y diversa” (p. 26). La traducción permite ampliar el panorama de este campo del conocimiento

* Este artículo de reflexión se deriva del proceso de investigación de la tesis doctoral *Territorio y gobernanza: la génesis de las formas de organización en la agricultura del noroeste de México. El caso del Valle del Yaqui en Sonora*, que se inscribe en la línea de investigación “Gobernanza, interés público y complejidad en las grandes organizaciones”. En el marco del Doctorado en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana en México.

en Latinoamérica, al permitir que los investigadores, profesores y estudiantes conozcan las temáticas y metodologías de los EO. De este modo, es posible generar mayores *conversaciones*, y producir una voz y una postura propia para que los EO latinoamericanos sean reconocidos en el mundo (Gonzales-Miranda & Ramírez, 2017).

En esta región, la producción académica en el campo de la administración y las organizaciones se ha incrementado de manera significativa en los últimos 15 años. Esto es claro en el trabajo de Gonzales-Miranda, Ocampo-Salazar y Gentilin (2018), quienes revisan 3.210 artículos en 10 de las principales revistas latinoamericanas indexadas en las bases de datos Web of Science/Scopus. Los autores refieren que durante ese lapso se pasó de 123 textos en el 2000 a 275 en el 2014, representando un crecimiento del 123,5%. Más de la mitad de los artículos publicados se encuentran vinculados con la perspectiva funcional y pragmática, es decir, 60% de los textos se relaciona con la teoría administrativa y 7% con la teoría de la organización. Por el contrario, el 28% de los textos se encuentra vinculado a posturas más comprensivas e interpretativas, es decir, están vinculados con los EO. En el periodo que estudiaron los autores (2000-2014), la presencia de los artículos relacionados con los EO incrementó en un 73,1%, lo que ha permitido identificar un claro interés en esta nueva perspectiva para el estudio de las organizaciones. La investigación concluye que hay una clara tendencia de los investigadores en el estudio organizacional por utilizar una perspectiva funcional-positivista, lo que demuestra una limitada presencia de un enfoque comprensivo para estudiar los fenómenos sociales en las organizaciones.

A pesar de existir un incremento importante en publicaciones vinculadas con la perspectiva de los EO, un tema que ha quedado pendiente en la agenda de investigación organizacional latinoamericana, que permitiría enriquecer las conversaciones con los EO en esta región, es el estudio del *territorio*. En esta parte del orbe, Contreras (2017) señala la necesidad de hacer visible la dimensión espacial, que resulta de utilidad para la comprensión de lo que sucede en la organización y en su relación con otras. Desde los EO, esta dimensión cobra relevancia al permitir incorporar no solo las diferentes escalas de análisis, sino también posibilita la comprensión de las distintas interacciones sociales que se gestan en el contexto de la organización. De esta forma, Contreras (2017) afirma lo siguiente:

La cartografía del territorio permite visualizar el lugar de los sucesos, permite ubicar a los sujetos referidos (organizaciones, personas), permite identificar las cuestiones que influyen [e] intervienen [y que] son parte de esa complejidad [territorial], permite también comprender esa topografía de complejidad compuesto por distintos elementos, así como los factores de acotamientos en el corte de los análisis. (p. 13)

Ejemplo de lo anterior es el trabajo de Vargas y Magaña (2017) quienes, a partir de los resultados de una investigación acerca de la configuración socioterritorial, caracterizan los regímenes emergentes de gobernanza territorial, concebida como las formas organizacionales e institucionales que constituyen una alternativa para el desarrollo regional en México. En otro contexto, donde también se analizan las interacciones sociales, Aubert, Guérin y Perrier (2001) plantean la dualidad territorio-organización como un marco de análisis de los espacios rurales (territorio) para analizar el conjunto de factores que caracterizan las estructuras organizativas particulares, su funcionamiento y las consecuencias económicas de estas configuraciones para el desarrollo de los territorios rurales.

A los trabajos anteriores se suma el de Maréchal, Linstead y Munro (2013), quienes presentan un nuevo campo en el estudio de la organización: la organización territorial o los estudios de territorialidad organizacional (OTS, por sus siglas en inglés). Desde este campo de estudio, el concepto de organización como territorio puede funcionar simbólicamente, ofreciendo una metáfora adicional a las sugeridas por Morgan (2011). Bajo esta idea, se intenta demostrar la necesidad de abrir la comprensión de la organización de una forma procesal, simbólica y material para revelar la naturaleza entrelazada de los niveles macro, meso y micro. En el nivel macro se encuentran trabajos importantes sobre consideraciones de economía política del Estado-nación y el poder corporativo. En el nivel meso se analizan los espacios organizados en red, el papel de los mapas y la cartografía, la materialidad del paisaje, el terruño y las prácticas de vivienda. En el micro nivel se destacan los espacios psicosociales, la significación simbólica, las prácticas móviles de caminantes y nómadas, y los procesos de territorialización, desterritorialización y reterritorialización.

Con base en lo anterior, la finalidad de este trabajo es proponer la perspectiva de los EO latinoamericanos para repensar el estudio del territorio; desde este ámbito del conocimiento, no solo se le otorgaría un significado alternativo, sino que además permitiría desarrollar un análisis más complejo de las interacciones sociales que se gestan en el contexto de la organización u organizaciones, siendo esto de utilidad para su comprensión.

Para dar cumplimiento a este propósito, en la primera parte se describe lo heterogéneo, lo fragmentado y lo diverso, características de los EO latinoamericanos que permiten entender su desarrollo y evolución en la región, así como la forma en que este campo de conocimiento contribuye al estudio del territorio. Bajo el carácter diverso de los EO, en el segundo apartado se desarrolla el concepto de campo organizacional propuesto por DiMaggio y Powell (1983), que permite hacer una aproximación al nuevo significado



del territorio. En tercer lugar, a partir de una revisión epistemológica se responde a la siguiente pregunta: ¿qué se entiende por territorio? En el cierre de este desarrollo teórico, desde la vertiente de la construcción social, se aborda la escuela francesa de la proximidad (*École de la Proximité*). Esto último hace posible que en el cuarto apartado el territorio sea significado como campo organizacional desde el ámbito de los EO. Como resultado de lo anterior, en el quinto apartado se discute el concepto de territorio a partir de los siguientes paradigmas organizacionales: los sistemas complejos, el poder, la cultura y la gobernanza, que permiten analizar las interacciones sociales dentro del territorio. Para terminar, se proponen algunas conclusiones que invitan a los interesados en el estudio de la organización, desde una perspectiva comprensiva, a participar con nuevas conversaciones a saber: territorio y poder, territorio y formas de organización, territorio y género, territorio y transferencias tecnológicas o retomar las existentes. De esta manera, será posible inscribir el estudio del territorio en la agenda de investigación organizacional, con el propósito de dar a conocer las formas en las que este puede ser pensado desde la perspectiva de los EO latinoamericanos.

Estudios organizacionales latinoamericanos: heterogeneidad, fragmentación y diversidad

Los diferentes niveles de abstracción que permiten analizar la organización como objeto de estudio no han sido suficientes (Contreras, 2017), pues la presencia de disímiles variables de análisis en la organización deja en claro que el carácter parcial de las diferentes disciplinas dedicadas a estudiarla se ve desbordado al momento de analizar la naturaleza compleja de las organizaciones (Gonzales-Miranda & Ramírez, 2017; Ibarra-Colado, 2006). En tal sentido, los EO se deben pensar como un “espacio transdisciplinario en el que se desarrolla un conjunto de enfoques y propuestas que, desde diversas posturas paradigmáticas enfrentan y/o explican los problemas tanto de estructuración de las organizaciones como los de su gobierno y conducción” (Ibarra-Colado, 2006, p. 88).

Para Ibarra-Colado (2006), lo transdisciplinario de los EO se funda a partir de lo que él denomina *el imperativo organizacional*, situación que emerge a partir de los impactos generados por el neoliberalismo y la globalización en América

Latina. Esquematizando su propuesta, los aspectos más visibles del imperativo organizacional son los cambios que ha sufrido la modernidad; por ejemplo, las nuevas tecnologías, las redes complejas de vigilancia y control, los flujos económicos internacionales que han transformado el sentido del espacio, el tiempo y la organización, la individualidad y la libertad de elección, así como la recomposición geopolítica del mundo asociada con el fin de la Guerra Fría, los cuales muestran un realidad socioeconómica distinta que caracterizó al mundo hasta la década de 1960. Ahora, se está en presencia de una nueva geografía política más compleja, que desborda fronteras y se apoya en la capacidad de movimiento, enlace y comunicación, bajo esquemas de regulación comandados por los organismos financieros supranacionales.

El imperativo organizacional y sus aspectos visibles han conducido a los EO a ocupar un lugar crecientemente relevante como espacio abierto que opera bajo una doble intencionalidad: 1) producir conocimientos más precisos de sistemas complejos basados en normas abstractas para gobernar las conductas, perfeccionando sus tecnologías y procedimientos, y 2) reconocer las consecuencias sociales más precisas que su operación provoca, visualizando alternativas basadas en nuevos modelos de racionalidad. La renovada condición de la modernidad, caracterizada por los flujos e intercambios entre agentes diversos, ha dado lugar a la reconfiguración de los EO desde 1960; ahora se constituyen como un espacio de saberes diversos y fragmentados en el que muy distintos paradigmas y teorías se aglomeran (Ibarra-Colado, 2006). Los postulados propuestos con Ibarra-Colado (2006) son entonces insumos pertinentes para justificar y describir el carácter heterogéneo, diverso y fragmentado de los EO latinoamericanos.

Lo *heterogéneo* refiere a que “comprender lo que son no lleva a un lugar común, sino que vislumbra un sinnúmero de aproximaciones que implican diversas concepciones de su significado, de sus alcances y posibilidades para el análisis de las organizaciones, así como de su relación con la administración” (Gonzales-Miranda & Ramírez, 2017, p. 26). No obstante, una forma clásica y —quizás— más recurrente para definirlos se encuentra en el *Handbook of Organization Studies* editado en 1996; en su introducción, Clegg y Hardy (1996a) señalan lo siguiente:

Nuestro propósito es conceptualizar los estudios organizacionales como una serie de *conversaciones*, en particular de aquellos investigadores en estudios organizacionales quienes ayudan a construir las organizaciones a través de términos derivados de paradigmas, métodos y supuestos, mismos que resultan de *conversaciones* anteriores. (p. 3, cursiva agregada por el autor).

El resultado de estas conversaciones consiste en “ampliar el campo de conocimiento, normalmente parcializado por cada disciplina, para abordar la naturaleza compleja de las organizaciones” (Gonzales-Miranda & Ramírez, 2017, p. 30).

La diversidad y la fragmentación, según Ibarra-Colado (2006), tienen que ver con su cosmopolitanismo disciplinario y geográfico. El primero se ejemplifica a partir de la interacción disciplinar de las ciencias sociales y la administración, lo que permite articular conocimientos colectivos y transdisciplinarios. El segundo ha estado dominado ampliamente por autores del centro anglosajón e incorporado cada vez más las voces de otras periferias. Con este panorama, la *fragmentación* señala que el desarrollo de los EO latinoamericanos está dividido territorialmente: Brasil, México y el resto de la región (Gonzales-Miranda & Ramírez, 2017). En última instancia, para estos autores la *diversidad* implica la amplitud de temas, paradigmas, marcos teóricos y líneas de investigación que se han venido desarrollando dentro de los EO, a saber: la vida simbólica en las organizaciones; la gobernanza, interés público y complejidad en las grandes organizaciones; modernidad y diversidad organizacional; intervención organizacional; abordaje institucional; discursos, comunicación y organizaciones; género y diversidad en las organizaciones; prácticas de gestión; el psicoanálisis y las organizaciones; aprendizaje organizacional; conflicto y poder (Gonzales-Miranda & Ramírez, 2017).

A lo anterior, también es posible sumar los marcos teóricos que las investigaciones le atribuyen a los EO que, según Gonzales-Miranda et al. (2018), son los siguientes: el nuevo institucionalismo, la cultura, la sociología organizacional, el posmodernismo y la teoría crítica. A todo lo anterior, se pueden incorporar temáticas emergentes que se vienen desarrollando en Latinoamérica y se inscriben dentro de los EO: colonialismo, género, empresarismo, innovación, entre otros (Gonzales-Miranda, 2020). Como es evidente, el carácter diverso expresa “la amplitud y el alcance que tienen los EO para el análisis de las sociedades estructuradas por medio de organizaciones” (Gonzales-Miranda & Ramírez, 2017, p. 28).

La pluralidad de temas, líneas de investigación, marcos teóricos y paradigmas hace de los EO latinoamericanos una alternativa para repensar el estudio del territorio, es decir, el contexto de la organización donde tienen lugar las relaciones sociales de los diferentes actores que configuran y se apropian del territorio. En suma, esta diversidad se propone como una caja de herramientas de la que es posible hacer uso para estudiar el territorio desde una postura explicativa y analítica, con la intención de comprender y reconocer las realidades sociales y organizacionales locales.

El concepto de campo organizacional

Para una visión o significado alternativo del territorio desde el ámbito de los EO, resulta necesario revisar en primera instancia el concepto de *campo organizacional* propuesto por DiMaggio y Powell (1983), propio de la teoría del nuevo institucionalismo sociológico¹. En tal sentido, el campo organizacional aparece cuando dichos autores se preguntan por la causa de la homogeneidad estructural en las organizaciones; es en este marco que tanto el surgimiento como la conformación de un campo organizacional y los tres mecanismos de cambio institucional —isomorfismo coercitivo, mimético y normativo— resultan fundamentales. Siguiendo la distinguida definición que hacen DiMaggio y Powell (1983), “el campo organizacional refiere a aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares” (p. 148). El concepto de campo organizacional como unidad de análisis resulta en una estrategia metodológica que tiene la siguiente virtud según enuncian DiMaggio y Powell (1983): presta atención no solo a las organizaciones competidoras o a las redes de organizaciones que interactúan, sino también a la totalidad de los actores importantes.

Siguiendo los planteamientos de los autores mencionados, el proceso de estructuración de un campo organizacional consiste en cuatro etapas: 1) un incremento en el grado de interacción entre las organizaciones integrantes del campo, 2) la emergencia de estructuras interorganizacionales de dominio y de patrones de coalición fuertemente definidos, 3) un incremento en la carga de información de la que deben ocuparse las organizaciones integrantes del campo, y 4) el desarrollo de una mutua conciencia entre un conjunto de organizaciones participantes que están involucrados en una empresa común. Un ejemplo de campo organizacional sería el “sistema de educación compuesto de un grupo de escuelas (población central), relacionado con organizaciones, tales como las oficinas de distrito y las asociaciones de padres y maestros” (Scott, 2012b, p. 211)². Otro ejemplo de campo organizacional sería el sis-

tema agroalimentario mexicano compuesto por diversos territorios agrícolas como son el Bajío, Chiapas, Veracruz, Chihuahua, Sinaloa y Sonora, que se relacionan con organizaciones centrales como la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero, organizaciones locales tales como los distritos de riego, los competidores y las diferentes organizaciones de insumos: comerciales, financieras y de servicios.

Como se puede apreciar, en el campo organizacional hay presencia de *organizaciones* muy diversas que realizan actividades dentro del campo que permiten apreciar las interrelaciones, las estructuras de dominación, los intercambios de información, las transacciones, las redes, la totalidad de actores, así como los actores clave y sus estrategias. Estos aspectos resultan fundamentales no solo para significar el concepto de territorio como campo organizacional, sino también para establecer una conversación entre territorio y los EO a partir de los temas, paradigmas y metodologías propias de este ámbito de conocimiento, que denotan una nueva alternativa para el estudio de las relaciones sociales en el contexto de la organización. En este sentido, en las líneas que siguen se analizan estos aspectos, no sin antes revisar el concepto de territorio.

¿Qué se entiende por *territorio*?

En la actualidad, existe una gran cantidad de estudios realizados desde muy diversas disciplinas, en las que el territorio, en su diversidad de factores, dimensiones y escalas, es el objeto de análisis (Cabrera & Licona, 2016). La palabra *territorio* no es nueva; procede del latín *territorium*, y se encuentra en castellano, al igual que en francés, por lo menos desde el siglo XIII (Capel, 2016). El territorio como concepto explicativo de las relaciones sociales que gestan los seres humanos en la dimensión espacial mantiene su importancia hasta finales del siglo XIX, cuando inician los trabajos del geógrafo francés Paul Vidal de La Blache —la escuela francesa de geografía conocida como *possibilismo*— que tenía la noción de *región* como contrapunto al de territorio (Schneider & Peyré, 2006).

La región, como referente empírico que proviene desde la época del imperio romano, va a adquirir un nuevo sentido paradigmático a partir del pensamiento geográfico de Paul Vidal de la Blache, quien se interesará en conocer la relación de los seres humanos con su entorno natural, reconociendo

¹ Para un panorama general del nuevo institucionalismo en el análisis organizacional desde los EO, véase Scott (2012a, b), DiMaggio y Powell (1983), Meyer y Rowan (1977), Tolbert y Zucker (1996), Jepperson (2001), Thornton y Ocasio (2008) y Lawrence y Suddaby (2017).

² Bourdieu (citado por Scott, 2012b) ha desarrollado el concepto de “campo social” no restringido a las organizaciones. En este concepto todas las sociedades cuentan con un conjunto de valores distintivos y lógicos. En esta idea, un campo es simultáneamente un espacio de conflicto y competencia en el que los participantes establecen un monopolio a través de las especies del capital efec-

tivo en él. El campo social permite visualizar las estrategias de los diversos actores y los conflictos o acuerdos entre ellos en función de la disponibilidad de capitales: económico, cultural, simbólico, social, etc. (Martínez, 2012).

que cada región es una posibilidad de pensamiento y de cultura diferente. (Llanos-Hernández, 2010, p. 209)

De este modo, los trabajos del geógrafo terminaron descreditando temporalmente el concepto de territorio; trajeron nuevas ideas y concepciones para pensar en el desarrollo de los estados nacionales a partir de la relación entre los seres humanos y su entorno natural.

Al final de la Segunda Guerra Mundial, el Estado planteó el progreso como política a través del desarrollo; en esta propuesta, la dimensión espacial denominada región resultaría fundamental. Como argumenta Llanos-Hernández (2010) "la región se convirtió en el eje para el impulso de las políticas de desarrollo por parte de los estados nacionales" (p. 209). Tiempo después, en la década de los setenta del siglo pasado, las relaciones sociales empezaron a cambiar con los procesos derivados de la revolución científica, la mundialización económica y las políticas neoliberales, aspectos que se convirtieron en un instrumento de combate ideológico en contra de las políticas de bienestar y del llamado sistema socialista. Además, hicieron que el concepto de región resultara insuficiente para explicar las relaciones sociales entre los seres humanos y su entorno natural, al no lograr describir los nuevos procesos económicos, políticos, sociales y culturales. Esto explica en parte cómo, a finales del siglo xx, el concepto de territorio recuperó su importancia debido a que las políticas neoliberales cuestionaron el estado de bienestar y el paradigma del desarrollo social fue desplazado por el de la economía de mercado (Llanos-Hernández, 2010).

A partir de los nuevos procesos y cambios en las relaciones sociales, el concepto de territorio debería ser repensado para ir más allá de la perspectiva disciplinaria y del determinismo económico; es así como los rasgos de interdisciplinariedad y flexibilidad (Llanos-Hernández, 2010), la transversalidad, la generalidad³, la multidimensionalidad, la complejidad (Cabrera, 2016) y su polisemia (Capel, 2016) lo terminan reposicionado en la geografía y en las ciencias sociales.

Bajo la idea de generalidad, el territorio se puede resignificar como concepto teórico, empírico o analítico, como realidad contextual, como totalidad, como espacio habitado,

como espacio social, como espacio vivido, como espacio geográfico, como construcción social, como relación de poder, como paisaje, como geosímbolo, entre otros; todos estos significados provienen de las diferentes ciencias que lo abordan como objeto de estudio. A pesar de que "el territorio aparece en diferentes ciencias existentes, no pertenece a ninguna disciplina concreta, aunque algunas lo hayan estudiado más intensamente" (Capel, 2016, p. 5).

Para unos autores, las ciencias sociales que se han dedicado a estudiar el territorio en su diversidad de factores, dimensiones y escalas son la antropología, la geografía, el urbanismo, la planificación, la epistemología y la estadística (Cabrera, 2016); para otros, son la demografía, la arqueología, la arquitectura, el derecho y la filología (Capel, 2016); para otros más, son la economía, la geografía, la sociología, la historia, la psicología y la geopolítica (Boisier, 2011). Para unos más, las ciencias básicas del territorio son la geografía, la ecología y la sociología territorial (Almeida, 2003)⁴. Este entramado de disciplinas confirma la transversalidad del concepto (Cabrera, 2016); además, genera la posibilidad de proponerlo como un eje a partir del cual podrían plantearse adecuadamente ciertos problemas y estimular la colaboración interdisciplinaria (Capel, 2016).

A partir del rasgo interdisciplinario que se refleja en la figura 1, es posible exponer las perspectivas epistemológicas desde las cuales se han desarrollado las investigaciones y el conocimiento sobre algunas de las dimensiones del territorio (Cabrera, 2016). Desde la vertiente *jurídico-política* (Cabrera, 2016; Altschuler, 2013; Rodríguez, 2015), el territorio se vincula con la idea de soberanía, es decir, el territorio es una categoría que valida las normas jurídicas, la dominación y la apropiación. El territorio tendría límites o fronteras e implicaría localizar el ejercicio del poder del soberano y el control político por parte del Estado. Esta visión se encuentra asociada a la perspectiva geopolítica y como espacio geográfico.

Una segunda vertiente refiere a la concepción del territorio como *unidad física y geográfica* (Cabrera, 2016; Conti, 2016; Rodríguez, 2015). Esta vertiente está relacionada a la primera en el marco de vincular al Estado-territorio y al poder-territorio. Cabrera (2016), usando evidencia de Foucault, alude que el territorio esconde la intervención del poder en las condiciones políticas, sociales y económicas de la sociedad a través de la actuación de los componentes físicos naturales del medio. La autora afirma que "la relación Estado-territorio se piensa en función del carácter físico del espacio y como asiento del poder Estatal

³ El concepto de territorio ha alcanzado un alto nivel de generalidad en dos acepciones de este último término: la primera se asocia con la idea de vaguedad y señala su frecuente utilización con escasa o nula precisión al adquirir muy variadas connotaciones; la segunda se refiere a su amplia cobertura en el medio académico e investigativo, ya que forma parte de las preocupaciones cognitivas e integra el cuerpo conceptual y teórico de muy diversas disciplinas, en las que adquiere también una variada gama de significaciones (Cabrera, 2016).

⁴ Para una revisión del estudio del territorio en las diferentes ciencias sociales, se sugiere revisar Capel (2016).

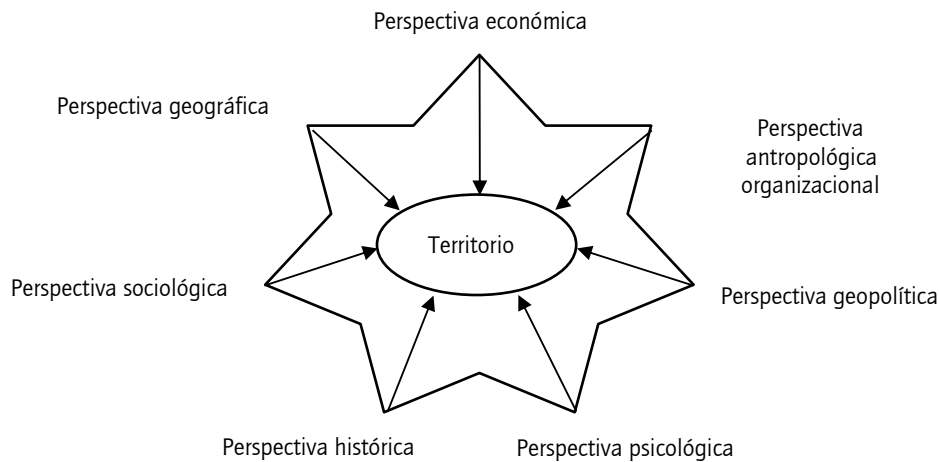


Figura 1. Perspectivas disciplinares de estudio del territorio. Fuente: elaboración propia.

y, por ende, como base física de expansión del poder” (Cabrera, 2016, p. 43). En síntesis, se trata de la forma en que la vinculación poder-territorio emerge como línea primordial para llegar a una conceptualización del territorio. Esta visión se asocia tanto a la perspectiva geopolítica como a la geográfica social.

Una tercera vertiente refiere a la concepción del territorio con relación a dos dimensiones entrelazadas: *como entidad física medible y como producto y expresión de las características psicológicas de los grupos humanos* (Cabrera, 2016; Conti, 2016). Con esta vertiente se da pie al surgimiento de una línea en la geografía orientada a la investigación acerca de la forma en que el ser humano representa el espacio (Cabrera, 2016). De esta manera, el concepto de territorio como espacio social dotará ángulos diversos para reconocer y comprender la acción humana en la conformación de los territorios (Conti, 2016). Esta visión está ligada a la perspectiva de la geografía urbana y psicológica como categoría relacional.

Una cuarta vertiente refiere al espacio y al territorio como una *construcción social* (Cabrera, 2016; Bustos, 2015; Schneider & Peyré, 2006). Esta concepción del territorio incorpora la dimensión cultural para comprender los rasgos y las dimensiones que se construyen desde otras perspectivas disciplinarias (Cabrera, 2016). Además de la anterior, Sosa (2012) sugiere la dimensión social, económica y política, mientras que Martínez (2012) agrega la ambiental y la organizativa. En la propuesta de Cabrera (2016), las dimensiones se encuentran abigarradas a una diversidad de perspectivas paradigmáticas y epistemológicas, lo que permite dar cuenta de la multidimensionalidad y la complejidad de pensar el territorio como un concepto que tiene amplias y profundas discusiones teóricas. Desde esta vertiente, es posible incorporar dimensiones como la simbólico-expresiva y la instrumental-funcional: la primera

entiende el entramado de actitudes, valores, representaciones que la sociedad imprime en el territorio en su desarrollo histórico, a partir de los aportes de las perspectivas disciplinares como la sociología, la antropología y la geografía (Cabrera, 2016); la segunda remite a la idea de territorio como producto de procesos de producción, consumo y circulación, de manera que se asocia a la perspectiva disciplinaria de la economía. Bajo la dimensión instrumental, el territorio se entendería como “lugar de producción, como medio de producción y como fuerza productiva” (Cabrera, 2016, p. 47).

Para el estudio del territorio como un constructo social/institucional, es necesario que se involucren múltiples actores mediante diversas formas de coordinación, para crear sinergias sustentables en los recursos compartidos. Esta idea es retomada de Raufflet (2017) a partir de los planteamientos de la Escuela Francesa de la Proximidad (*École de la Proximité*). Para lograr el involucramiento de actores, resulta necesario destacar algunos planteamientos. En primer lugar, Zimmermann (citado por Raufflet, 2017) señala que la escuela francesa se interesa por las condiciones en las que las raíces locales se pueden convertir en factor del éxito y desarrollo tanto para las organizaciones como para los territorios en donde operan. Este éxito resulta de las relaciones sostenidas y los esfuerzos de *coordinación* entre los agentes locales que incluyen organizaciones diversas, agencias gubernamentales, asociaciones mercantiles y comerciales y la sociedad civil alrededor de una visión común, que se basa en el territorio y sus objetivos.

En segundo lugar, los autores de la escuela de la proximidad se interesan en distinguir entre proximidad geográfica y organizada. Como sostiene Rallet y Torre (citados por Raufflet, 2017), “la primera puede obstaculizar la prosperidad de las actividades económicas, en el caso de las

relaciones conflictivas por compartir un espacio, y la segunda tiene el potencial para crear beneficios mutuos a través de la cooperación y la negociación" (p. 193). Para estos autores, las organizaciones pueden hacer esfuerzos de cooperación y relación de construcción conjunta, con objeto de lograr un territorio organizado. Desde esta argumentación, la presencia de organizaciones en un territorio, según los planteamientos de la escuela de la proximidad, va más allá de la dimensión espacial de un territorio compartido entre actores y pasa a convertirse en un constructo social al involucrarse múltiples actores, mediante diversas formas de *coordinación* (Raufflet, 2017). Por lo antedicho, el territorio evoluciona de ser un receptáculo para inversiones económicas a significar un foro para el diálogo y para compartir las declaraciones sobre la creación de una visión y una identidad local comunes (Raufflet, 2017).

Los planteamientos tanto de la dimensión social del territorio como los de la escuela francesa permiten identificar claramente algunos aspectos que nos aproximan a considerar una conversación con los *eo*: desarrollo histórico – actores – coordinación. El actor, desde la perspectiva de Alpuche y Bernal (2015), es un ser dual: racional y subjetivo, que tiene la utilidad de servir como bloque de construcción para la generación de sistemas con mayor complejidad, como es el caso de las *organizaciones* donde confluyen actores. Corresponde aquí adelantar la noción de actor. Según Acuña y Chudnovsky (2013) se considera actor a todo sujeto individual y colectivo con la capacidad de acción estratégica, esto es, capacidad de reconocer sus intereses, capacidad de traducirlos en objetivos, de diseñar cursos de acción para el alcance de dichos objetivos y, finalmente, con relativa autonomía como para implementar el curso de acción. Este planteamiento puede agruparse bajo la noción de *"organización"*. En ese sentido, la organización puede ser considerada un "actor social", porque está conformada por las acciones de los actores (Geser, 1992). Es decir, los seres humanos en la organización son los "actores principales", quienes generan esas acciones básicas sobre la base de circunstancias fisiológicas, sensomotoras y psicológicas. En cambio, las organizaciones, al no tener un cuerpo biológico ni procesos sensomotores y psicológicos, son "actores secundarios", que dependen de la capacidad de sus miembros individuales (actores) para producir acciones principales (Geser, 1992).

Las organizaciones como actores legitimados obedecen a los cambios culturales como el aumento de la ciencia, los derechos y capacidades de los individuos y los discursos de empoderamiento y la expansión de la educación superior, que impulsaron la creación de nuevas organizaciones y reconfiguraron las formas organizativas tradicionales para dar lugar a los actores organizacionales (véase, por

ejemplo, Meyer & Bromley, 2013). En ese sentido, las organizaciones son creadas como actores "legítimos" y responsables al perseguir objetivos múltiples y mantener conflictos que provienen de sus entornos. De esta forma, los actores –entre ellos, las organizaciones– son quienes se apropian, construyen y configuran un territorio.

Como señala Sosa (2012), "el territorio en tanto proceso de organización, apropiación y construcción social resulta de dinámicas y procesos contenidos de relaciones, estructuraciones, diferenciaciones, desigualdades, inequidades y conflictos, todo de orden histórico" (p. 36). Estos planteamientos abren la puerta a la reflexión para otorgar un significado alternativo al territorio, pudiendo asociarlo con el de campo organizacional, concepto por cierto poco abordado en la comprensión del territorio desde la perspectiva de los *eo* latinoamericanos. Habiendo revisado los distintos ángulos de análisis del territorio, una definición que resalta tanto el carácter complejo del territorio como algunos elementos referidos por las vertientes anteriormente revisadas es la propuesta por Giménez (2000):

Por eso el territorio puede ser considerado como zona de refugio, como medio de subsistencia, como fuente de recursos, como área geopolíticamente estratégica, como circunscripción político-administrativa, etcétera; pero también como paisaje, como belleza natural, como entorno ecológico privilegiado, como objeto de apego afectivo, como tierra natal, como lugar de inscripción de un pasado histórico y de una memoria colectiva y, en fin, como "geosímbolo"⁵. (p. 24)

Lo planteado hasta ahora, ha permitido definir al territorio desde una perspectiva epistemológica, evidenciando las diversas connotaciones a las que dicho concepto tiene lugar. Sin embargo, bajo los planteamientos de la vertiente de la construcción social y la escuela francesa de la proximidad, el territorio puede ser significado como un campo organizacional desde el ámbito de los *eo* como se presenta en el siguiente apartado.

El territorio como campo organizacional

Repensar el estudio del territorio desde los *eo* implica utilizar sus enfoques, sus metodologías o aplicar categorías conceptuales propias de este campo de conocimiento

⁵ Según Bonnemaïson (citado por Giménez & Héau, 2007), el geosímbolo puede definirse como un sitio, un itinerario o un espacio que, por razones religiosas, políticas o culturales, reviste a los ojos de ciertos pueblos y grupos étnicos una dimensión simbólica que los fortalece en su identidad. Este concepto es de utilidad como referente de identidad y el territorio como representación.

para avanzar en su comprensión en tanto concepto multidimensional, complejo, flexible y transversal, que resulta de utilidad para estudiar el contexto de la organización, es decir, el lugar donde ocurren los diferentes procesos sociales que permiten comprender las organizaciones. Significar al territorio como campo organizacional desde los ϵ_0 tiene como premisa fundamental reconocer la existencia de organizaciones en él, las cuales lo hacen operable. Es decir, hay procesos económicos, de organización, de coordinación, ejercicios de poder y dominación y la presencia de una apropiación cultural/simbólica del territorio. Considerarlo como tal abre la posibilidad de apreciar fenómenos organizacionales —porque en él hay presencia de organizaciones— y, de esta manera, proponer alternativas de análisis diferentes bajo los temas, paradigmas, teorías y metodologías de los ϵ_0 latinoamericanos; de este modo, es pertinente establecer *conversaciones* transdisciplinarias entre territorio y ϵ_0 , diálogos que permiten apreciar fenómenos que, bajo otra perspectiva, no pudieran ser considerados u obtendrían resultados limitados. Así, el campo organizacional como unidad de análisis permite reconocer la totalidad de actores que se integran en el territorio, visualizando las redes, las estrategias, el intercambio de recursos y capacidades, los conflictos, la dominación y la toma de decisiones que llevan a cabo las diversas organizaciones integrantes del territorio.

Entender el territorio como campo organizacional se aleja de los estudios tradicionales que lo han considerado como espacio físico, como medio de subsistencia, como fuente de recursos, como área geopolíticamente estratégica o como circunscripción político-administrativa (Giménez, 2000). Esta postura permite interesarse en la comprensión y análisis de otros aspectos del territorio, tales como los sistemas normativos o de gobernanza, los intercambios económicos o los costos de transacción (North, 1993, Williamson, 2002); también en las reglas que estructuran la conducta y las estructuras formales (March & Olsen, 1997), los sistemas de significados y la acción social, la racionalización a partir de reglas culturales, las formas organizacionales, las creencias cognitivas, el campo organizacional, el isomorfismo coercitivo, mimético y normativo, y las lógicas institucionales (Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1999; DiMaggio & Powell, 1983; Thornton & Ocasio, 2008). Todo ello abre posibilidades a futuras conversaciones en las que los interesados en el estudio de las organizaciones y el territorio pudieran desarrollar a través de la investigación.

Visto así, el territorio no se encuentra ligado al pensamiento económico, en el que carece de sustancia y es meramente receptor pasivo de la actividad económica (Zimmerman citado por Raufflet, 2017). Por el contrario, centrarse en la diversidad de organizaciones integrantes

del territorio permite apreciar otros fenómenos, entre ellos la coordinación y las relaciones; de esta manera, como lo señala Aubert et al. (2001), la noción de *organización* cumpliría una función importante en la comprensión de la dinámica de los territorios. Estos autores franceses reconocen que la noción de organización no es específica de la categoría de territorio/espacio, pero sus efectos son un recordatorio para que el observador/investigador no esté únicamente enmascarado por el fenómeno del desarrollo, sino que más bien, a partir de la noción de organización, sea más fácil identificar y analizar otro tipo de fenómenos sociales y organizacionales.

En definitiva, significar al territorio como un campo organizacional es lo que permite establecer un diálogo con los ϵ_0 latinoamericanos. Desde este campo del conocimiento, el territorio se puede problematizar y complejizar para potenciar la comprensión de las relaciones sociales gestadas en los territorios a partir de los paradigmas o enfoques teóricos y metodológicos de los ϵ_0 , en los que la noción de organización juega un papel importante. En otras palabras, el territorio, al ser definido como un campo organizacional, puede ser aprehendido desde la perspectiva de los estudios organizacionales a partir de sus enfoques o paradigmas resultando el concepto de *organización* fundamental para la comprensión y explicación de las relaciones sociales gestadas en los territorios.

Una vez que se han establecido las utilidades de comprender o analizar el concepto de territorio como campo organizacional, en el siguiente apartado se desarrolla una serie de *conversaciones* haciendo uso de cuatro paradigmas o enfoques organizacionales, que permiten entender y estudiar el concepto, incorporando elementos que la visión tradicional no considera.

Enfoques para comprender al territorio desde los estudios organizacionales

Para las conversaciones que a continuación se sugieren, se ha decidido utilizar los siguientes enfoques organizacionales: los sistemas complejos, las relaciones de poder, la cultura y la gobernanza. Estas temáticas permiten abordar el estudio del territorio más allá de la perspectiva funcional y pragmática, al incorporar la complejidad de las relaciones que se gestan en el mismo. Adicionalmente, la naturaleza de los ϵ_0 hace posible el estudio de disímiles variables que rodean la organización desde una mirada transdisciplinaria, aspecto que otorga una diferencia fundamental al campo frente a otros. En este sentido, es posible incorporar miradas diversas para estudiar las relaciones dentro del territorio desde una perspectiva explicativa y analítica. Algo

más que agregar sobre las temáticas propuestas es que son las mismas que conforman las líneas de investigación que ofrece el Programa de Doctorado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana en México, que tienen como propósito generar y aplicar el conocimiento sobre el estudio de las organizaciones⁶.

En lo que respecta a los sistemas complejos, Maguire, Mckelvey, Mirabeau y Oztas (2017) los definen como un todo integrado, por un gran número de partes, cada una de las cuales se comporta de acuerdo con alguna regla o fuerza que la relaciona interactivamente con otras. Estos autores proponen las siguientes características de los sistemas complejos, entre otras: 1) consisten en un amplio número de elementos; 2) los elementos interactúan de manera dinámica; 3) las interacciones son abundantes y cualquier elemento puede tener influencia o ser influenciado por otro; 4) las interacciones no son lineales, tienen retroalimentación; 5) son sistemas abiertos, y 6) tienen historias. Desde este paradigma, los actores —entre ellos, las organizaciones— efectúan intercambios económicos, financieros e institucionales, y logran que el territorio no escape a la complejidad de las redes (Torres & Ramos, 2008; Torres, 2014)⁷.

El segundo paradigma consiste en las relaciones de poder (Clegg & Hardy, 1996b; Sewell & Wilkinson, 1992; Mintzberg, 1983; De la Rosa, 2008). El poder puede ser definido como la capacidad de afectar (o causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones (Mintzberg, 1983). La dimensión política del territorio refiere al ejercicio de poder que se traduce en constantes y complejos procesos y dinámicas que luchan por la posesión y el control del territorio que, a su vez, se convierten en apropiaciones, construcciones y transformaciones territoriales (Sosa, 2012). En este ejercicio de poder, serán los múltiples actores organizacionales quienes desarrollarán diversas estrategias para apropiarse y controlar el territorio; algunas formas o fuentes de poder sobre el territorio pueden ser el control diferencial sobre los medios de producción y el conjunto de informaciones,

⁶ Estas líneas de investigación se manifiestan en algunos espacios de divulgación que son coordinados por la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (Remineo). Aunado a lo anterior, las líneas de investigación permiten cumplir en sí una de las características propias de los EO latinoamericanos: su diversidad. Estas líneas de aplicación del conocimiento han sustentado la investigación de las organizaciones de más de doce generaciones de maestría y dieciocho de doctorado (Gonzales-Miranda & Ramírez, 2017). En ese sentido, el posgrado en EO se ha consolidado como un espacio para el estudio de las organizaciones.

⁷ El territorio como metáfora de la red es el lugar en el que se realizan una infinidad de intercambios —de informaciones, monetarios, etcétera— y que actúa como una malla en la que los actores se intercomunican, a la manera de las redes neuronales o de los programas informáticos (Torres, 2014).

recursos y capacidades con las que cuentan los actores. En coherencia con lo anterior, “la dimensión instrumental-funcional remite al territorio en su vinculación con el poder pues, la apropiación y valorización se genera con fines políticos, estratégicos y de control” (Cabrera, 2016, p. 47). De esta forma, es posible entender al territorio como un espacio de poder, de gestión y de dominio del Estado, de individuos, de grupos y de organizaciones y de empresas locales, nacionales y multinacionales (Nates-Cruz, 2011).

El tercer paradigma consiste en la cultura que emerge en y alrededor de las organizaciones (Smircich, 1983; Martin, 1992; Wu, 2006; Hofstede, 1997), entendiéndose la cultura como aquellos aspectos simbólicos que son de utilidad para pensar, interpretar y analizar el aspecto social en las organizaciones. La dimensión cultural del territorio refiere al proceso de representación, organización y apropiación cultural/simbólica del territorio (Sosa, 2012). Bajo esta dimensión, el territorio se trata de un espacio de inscripción de la cultura y como un elemento de la identidad de un grupo (actores); por tanto, el territorio equivale a una de sus formas de objetivación, sirviendo como marco o área de distribución de instituciones y prácticas culturales espacialmente localizadas, lo que en última instancia permite que este pueda ser apropiado subjetivamente como objeto de representación y de apego afectivo y, sobre todo, como símbolo de pertenencia socioterritorial (Giménez, 2000). Desde esta perspectiva, el territorio, en tanto *geosímbolo*, permite profundizar el papel de lo simbólico en el espacio, y supone que los símbolos adquieren mayor fuerza y relieve cuando se encarnan o se fijan en lugares y parajes concretos (Giménez & Héau, 2007).

El cuarto paradigma consiste en la gobernanza (Peters & Pierre, 2005; Rhodes, 1996; Porras, 2016), entendida como una práctica o proceso de organización, participación, negociación y acuerdos entre instituciones y actores (organizaciones) para dar respuesta a los siguientes puntos: 1) el proceso de interacción entre diferentes actores, 2) la forma y las modalidades concretas para tomar decisiones, y 3) cómo se ejerce el poder (Brenner & Rosales, 2015). La multidimensionalidad del territorio, en particular, la dimensión social y política, permiten ubicarlo como un espacio de gobernanza.

Por un lado, la primera enfatiza en las relaciones y acciones que establecen y realizan los actores. Bajo esta dimensión, es posible referir al territorio como un objeto de intervención, como un proceso de organización, de apropiación, y como una construcción social, lo que permite referenciarlo como el lugar de las políticas públicas. En este sentido, la gobernanza no puede dejar de lado que en el territorio existen actores, grupos y clases sociales que

desarrollan estrategias muy diferenciadas que pueden entrar en conflicto más allá de la buena voluntad de quienes diseñan políticas públicas (Martínez, 2012). Complementariamente, la dimensión política del territorio posibilita resaltar las relaciones de dominio y ejercicio de poder que se constituye en uno de los límites de posibilidad para pensar y proyectar el territorio en función de determinados intereses, lo que define su evolución o transformación en cuanto constructo social (Sosa, 2012).

Conclusiones

A partir del carácter transdisciplinario de los EO, se ha retomado el concepto de campo organizacional propuesto por DiMaggio y Powell (1983) para estudiar, desde una mirada comprensiva y analítica, el territorio. Haciendo uso de este concepto, ha sido posible sugerir una serie de conversaciones entre territorio y EO, que se convierten en el aporte principal del presente documento, dado que permiten constatar que los sistemas complejos, las relaciones de poder, la cultura y la gobernanza son enfoques alternativos que facilitan la comprensión de aspectos organizacionales existentes en el territorio, a partir del papel que juegan las organizaciones inscritas en este.

En este ejercicio de comprender el territorio bajo el concepto de campo organizacional, fue necesario revisar sus muy variados significados; particularmente, la vertiente de la construcción social, que resalta las formas de coordinación entre actores y que considera los procesos de organización, apropiación y configuración del territorio, ha permitido visibilizar que este es operable a través de organizaciones, aspecto que le otorga un carácter organizacional. En referencia a esto, es posible afirmar que el territorio puede ser comprendido en términos organizacionales como un campo organizacional.

Por último, EO y territorio delimitan una conversación preliminar y, como sugiere Gonzales-Miranda (2014), esta conversación no es una postura cerrada, sino que seguramente podrá ser interrogada y, de ese modo, cumple en sí misma una de las características propias de los EO. En esta conversación preliminar se pretende invitar a los interesados en el estudio de la organización, desde una perspectiva comprensiva, analítica o crítica, a establecer nuevas conversaciones o continuar el diálogo existente entre EO y territorio. De esta manera, será posible inscribir el estudio del territorio en la agenda de investigación organizacional, dando a conocer las formas sobre cómo puede ser abordado desde la perspectiva de los EO latinoamericanos. Es así como esta conversación logrará avanzar y delimitarse conforme se desarrollen investigaciones que analicen las relaciones sociales dentro y en torno al territorio a partir de los enfoques o paradigmas que proponen los EO.

Algunas interrogantes que pudieran avanzar en la construcción de la agenda de investigación latinoamericana son las siguientes: ¿Cómo se define la estructura organizativa local de un territorio? ¿Cómo se dan los procesos de transferencia tecnológica en el territorio? ¿Cómo se explican los procesos de lucha por la posesión y el control de un territorio? ¿Cuál es el grado de isomorfismo en el territorio? ¿Cómo influyen los significados, los imaginarios, las representaciones, los discursos y los valores del territorio en la configuración de la identidad de las organizaciones? ¿Cómo se da el proceso de representación, organización y apropiación cultural/simbólica del territorio? ¿Cómo se distribuye la apropiación del territorio entre hombres y mujeres? Los estudios organizacionales pueden atender estos problemas y sus implicaciones desde una mirada transdisciplinaria, que permita reconocer las particularidades locales.

Con todo, reflexionar el territorio como campo organizacional ha permitido encontrar alternativas diferentes para comprenderlo, explicarlo o analizarlo, de tal forma que el vínculo entre este y los EO es resultado de la relación territorio-organizaciones, una categoría emergente para el análisis organizacional en la dimensión espacial. De esta forma, el contexto de la organización, en el que el territorio es el telón de fondo, posibilita comprender lo que pasa alrededor de la organización, las organizaciones o lo organizado.

Declaración de conflicto de interés

El autor no manifiesta conflictos de intereses institucionales ni personales.

Referencias bibliográficas

- Acuña, C., & Chudnovsky, M. (2013). Cómo entender a las instituciones y su relación con la política. Lo bueno, lo malo y lo feo de las instituciones y los institucionalismos. En C. Acuña (Ed.), *¿Cuánto importan las instituciones? Gobierno, Estado y actores en la política argentina* (pp. 19-70). Ciudad de México: Siglo XXI. https://www.researchgate.net/publication/324654120_Como_entender_las_instituciones_y_su_relacion_con_la_politica_lo_bueno_lo_malo_y_lo_feo_de_las_instituciones_y_los_institucionalismos
- Almeida, F. (2003). Una propuesta de clasificación de las ciencias del territorio y su relación con la planificación territorial. *Territoris*, 4, 9-29. <https://core.ac.uk/download/pdf/157584033.pdf>
- Alpuche, E., & Bernal, J. (2015). La institución y la organización: un análisis centrado en el actor. *Intersticios Sociales*, 10, 1-29. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ins/n10/n10a2.pdf>
- Altschuler, B. (2013). Territorio y desarrollo: aportes de la geografía y otras disciplinas para repensarlos. *Theomai*, 27(28), 64-79. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12429901005>
- Aubert, F., Guérin, M., & Perrier, P. (2001). Organisation et territoire: un cadre d'analyse appliqué aux espaces ruraux. *Revue d'Économie Régionale y Urbaine*, 3(juillet), 393-413. <https://doi.org/10.3917/relu.013.0393>

- Boisier, S. (2011). El territorio en la contemporaneidad (la recuperación de las políticas territoriales). *LIDER*, 18(13), 9-24. <https://www.revistaliderchile.com/index.php/liderchile/article/view/136/148>
- Brenner, L., & Rosales, R. (2015). Introducción. Procesos de construcción de gobernanza. En R. Rosales & L. Brenner (Eds.), *Geografía de la gobernanza. Dinámicas multiescales de los procesos económico-ambientales* (pp. 7-19). Ciudad de México: Siglo XXI, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
- Bustos, E. (2015). Contribuciones metodológicas para el estudio de las concepciones de territorio de profesionales de ciencias de la tierra. En W. Mora (Ed.), *Educación en ciencias: experiencias investigativas en el contexto de la didáctica, la historia, la filosofía y la cultura* (pp. 126-146). Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Cabrera, V. (2016). El nodo territorio-epistemología ausencias, presencias e implicaciones. En V. Cabrera-Becerra & E. Licona-Valencia (Eds.), *Pensar el territorio elementos epistémicos y teóricos* (pp. 21-50). Puebla: Benemérita Universidad de Puebla.
- Cabrera, V., & Licona, E. (2016). Introducción. En V. Cabrera & E. Licona (Eds.), *Para pensar el territorio, elementos epistemológicos y teóricos* (pp. 7-20). Puebla: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Capel, H. (2016). Las ciencias sociales y el estudio del territorio. *Biblio 3W*, 21, 1-38. <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-1149.pdf>
- Clegg, S., & Hardy, C. (1996a). Introduction. Organizations, Organization and Organizing. En S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 1-28). Londres: Sage.
- Clegg, S., & Hardy, C. (1996b). Some dare call it power. En S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 622-641). Londres: Sage.
- Conti, S. (2016). Territorio y psicología social y comunitaria, trayectorias/implicaciones políticas y epistemológicas. *Psicología & Sociedades*, 28(3), 484-493. <http://dx.doi.org/10.1590/1807-03102016v28n3p484>
- Contreras, R. (Ed.). (2017). *Diversidad y complejidad organizacional en América Latina. Perspectivas de análisis. Territorio y organización*. Ciudad de México: Grupo Editorial Hess.
- De la Rosa Alburquerque, A. (2008). Organización y Poder: un marco analítico para su estudio. *Análisis Organizacional*, 1(1), 1-27. https://issuu.com/remineo.org/docs/revista_ao_no.1
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17011-1)
- Geser, H. (1992). Towards an interaction theory of organizational actors. *Organization Studies*, 13(3), 429-451. <https://doi.org/10.1177/017084069201300306>
- Giménez, G. (2000). Territorio, cultura e identidades. La región socio-cultural. En R. Rosales (Ed.), *Globalización y regiones en México* (pp. 19-33). Ciudad de México: UNAM.
- Giménez, G., & Héau, C. (2007). El desierto como territorio, paisaje y referente de identidad. *Culturales*, 5(3), 7-42. <https://www.redalyc.org/pdf/694/69430502.pdf>
- Gonzales-Miranda, D. R. (2014). Los estudios organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar*, 24(54), 43-58. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n54.46431>
- Gonzales-Miranda, D. R. (2020). Los estudios organizacionales en Latinoamérica: ¡vuelta al terreno áspero! *Revista de Administração de Empresas*, 60(2), 104-119. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200204>
- Gonzales-Miranda, D. R., & Gentilin, M. (2015). Panorama del estudio de las organizaciones. Una caracterización del campo organizacional con base en tres ejes temáticos (2000-2011). *Análisis Organizacional*, 1(5), 1-28. https://www.researchgate.net/publication/316885432_Panorama_del_estudio_de_las_organizaciones_Una_caracterizacion_del_campo_organizacional_con_base_en_tres_ejes_tematicos_2000-2011
- Gonzales-Miranda, D. R., Ocampo-Salazar, C. A., & Gentilin, M. (2018). Organizational studies in Latin America. A literature review (2000-2014). *Innovar*, 28(67), 89-109. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v28n67.68615>
- Gonzales-Miranda, D., & Ramírez, G. (2017). Introducción. En G. Ramírez Martínez, & D. Gonzales-Miranda (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales, teorización sobre el campo* (pp. 23-40). Medellín: EAFIT, Universidad Autónoma Latinoamericana, Red Mexicana de Estudios Organizacionales, Sage.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations. Software of the mind*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Ibarra-Colado, E. (2006). ¿Estudios organizacionales en América Latina? Transitando del centro a las orillas. En E. de la Garza Toledo (Ed.), *Teorías sociales y estudios del trabajo. Nuevos enfoques* (pp. 88-107). México: Anthropos, UAM-I. http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/libros/teoria_social/cap4.pdf
- Jepperson, R. (2001). Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo. En P. Walter & P. DiMaggio (Eds.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp.193-215). Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., Universidad del Estado de México.
- Lawrence, T., & Suddaby, R. (2017). Instituciones y trabajo institucional. En G. Ramírez Martínez, & D. Gonzales-Miranda (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales, teorización sobre el campo* (pp. 427-482). Medellín: EAFIT, Universidad Autónoma Latinoamericana, Red Mexicana de Estudios Organizacionales, Sage.
- Llanos-Hernández, L. (2010). El concepto del territorio y la investigación en las ciencias sociales. *Revista Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 7(3), 207-220. <http://www.scielo.org.mx/pdf/asd/v7n3/v7n3a1.pdf>
- Maguire, S., Mckelvey, B., Mirabeau, B., & Oztas, N. (2017). Ciencias de la complejidad y estudios organizacionales. En G. Ramírez Martínez, & D. Gonzales-Miranda (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales, teorización sobre el campo* (pp. 427-482). Medellín: EAFIT, Universidad Autónoma Latinoamericana, Red Mexicana de Estudios Organizacionales, Sage.
- March, J., & Olsen, P. (1997). *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Maréchal, G., Linstead, S., & Munro, I. (2013). The territorial organization: History, divergence, and possibilities. *Cultural and Organization*, 19(3), 185-208. <https://doi.org/10.1080/14759551.2013.812703>
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations. Three perspectives*. Nueva York: Oxford University Press.
- Martínez, L. (2012). Apuntes para pensar el territorio desde una dimensión social. *Ciências Sociais Unisinos, São Leopoldo*, 48(1), 12-18. <http://doi.org/10.4013/csu.2012.48.1.02>
- Meyer, J., & Bromley, P. (2013). The worldwide expansion of "organization". *Sociological Theory*, 31(4), 366-389. <https://doi.org/10.1177/0735275113513264>
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>

- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice-Hall. <http://doi.org/10.1177/017084068400500419>
- Morgan, G. (2011). Reflections on *images of organization* and its implications for organization and environment. *Organization & Environment*, 24(4), 459-478. <https://doi.org/10.1177/1086026611434274>
- Nates-Cruz, B. (2011). Soportes teóricos y etnográficos sobre conceptos de territorio. *Revista Co-herencia*, 8(14), 209-229. <http://www.scielo.org.co/pdf/cohe/v8n14/v8n14a09.pdf>
- North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Peters, G., & Pierre, J. (2005). ¿Por qué ahora el interés por la gobernanza? En A. Cerrillo (Ed.) *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (pp. 37-56). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Porras, F. (2016). *Gobernanza: propuestas, límites y perspectivas*. Ciudad de México: Instituto Mora.
- Raufflet, E. (2017). Responsabilidad social corporativa y desarrollo sustentable: programa de investigación para Latinoamérica. En G. Ramírez Martínez, & D. Gonzales-Miranda (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales, teorización sobre el campo* (pp. 189-200). Medellín: EAFIT, Universidad Autónoma Latinoamericana, Red Mexicana de Estudios Organizacionales, Sage.
- Rhodes, R. (1996). The new governance: governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652-667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>
- Rodríguez, A. (2015). Aproximaciones a la conceptualización del territorio epistémico. En W. Mora, (Ed.), *Educación en ciencias: experiencias investigativas en el contexto de la didáctica, la historia, la filosofía y la cultura* (pp. 108-123). Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Schneider, S., & Peyré, I. (2006). Territorio y enfoque territorial de las referencias cognitivas a los aportes aplicados al análisis de los procesos socio rurales. En M. Manzanal & G. Nieman (Eds.) *Desarrollo Rural. Organizaciones, Instituciones y Territorio* (pp. 71-102). Buenos Aires: Fundación Centro Integral Comunicación, Cultura y Sociedad (Ciccus).
- Scott, R. (2012a). Teoría institucional y organizaciones. En R. Vergara (Ed.), *Organización e instituciones* (pp. 163-185). Ciudad de México: BBAP y Siglo XXI editores.
- Scott, R. (2012b). Teoría contemporánea institucional. En R. Vergara (Ed.), *Organización e instituciones* (pp. 186-222). Ciudad de México: BBAP y Siglo XXI editores.
- Sewell, G., & Wilkinson, B. (1992). Someone to watch over me: surveillance, discipline and the just in time labour process. *Sociology*, 26(2), 271-289. <https://doi.org/10.1177/0038038592026002009>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Sosa, M. (2012). *¿Cómo entender el territorio?* Guatemala: Editorial Cara Paren.
- Thornton, P., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. En R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 99-129). Londres: Sage.
- Tolbert, S., & Zucker, L. (1996). The institutionalization of institutional theory. En S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 175-190). Londres: Sage.
- Torres, G. (2014). Políticas innovadoras para el desarrollo territorial. Un nuevo modelo para el siglo XXI. En G. Torres & M. Morales (Eds.), *El agro y las áreas rurales en el México del siglo XXI* (pp. 205-224). Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Torres, G., & Ramos, H. (2008). Gobernanza y territorios. Notas para la implementación de políticas para el desarrollo. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 203, 75-95. <http://dx.doi.org/10.22201/fcpsy.2448492xe.2008.203.41994>
- Vargas, G., & Magaña, R. (2017). Estado, economía y gobernanza territorial. En R. Contreras-Soto (Coord.) *Diversidad y complejidad organizacional en América Latina. Perspectivas de análisis. Territorio y organización* (pp. 319-352). Ciudad de México: Grupo Editorial Hess.
- Williamson, O. (2002). The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16(3), 171-195. <http://doi.org/10.1257/089533002760278776>
- Wu, M. (2006). Hofstede's cultural dimensions 30 years later: a study of Taiwan and the United States. *Intercultural Communication Studies*, 15(1), 33-42. https://www.researchgate.net/publication/233894922_Hofstede's_cultural_dimensions_30_years_later_A_study_of_Taiwan_and_the_United_States
- Zucker, L. (1999). El papel de las instituciones en la persistencia cultural. En W. Powell, & P. DiMaggio (Comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 126-153). Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.



Metamorfosis organizacionales del cambio tecnológico: integración de sistemas informáticos en una organización de salud colombiana*

ORGANIZATIONAL METAMORPHOSES OF TECHNOLOGICAL CHANGE: COMPUTER SYSTEMS INTEGRATION IN A COLOMBIAN HEALTH ORGANIZATION

ABSTRACT: This paper seeks to characterize the organizational metamorphoses emerging in a technological change process, specifically when a new computer system is created in a health organization. The research adopts the concept of metamorphosis in order to examine the transformations in the integration of a computerized system for medical records in a health service institution in the city of Medellín, Colombia. For that purpose, an interpretive case study was performed using semi-structured interviews with healthcare professionals from different areas of the organization, information technology support personnel, and managerial and administrative staff. Three organizational metamorphoses derived from the integration of this computer system were identified: i) skills and knowledge of staff, ii) roles and communication flows, and iii) work controls and information management. This study allows concluding that technological organizational changes are present, rearrange the content of work, shape social interactions and structural frameworks, and, in the case of health organizations, establish new ways of understanding the role of care and medical assistance.

KEYWORDS: Organizational change, technological change, health organizations, computer systems.

METAMORFOSES ORGANIZACIONAIS DA MUDANÇA TECNOLÓGICA: INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE COLOMBIANA

RESUMO: o propósito deste artigo é caracterizar as metamorfoses organizacionais que emergem em uma mudança tecnológica, especificamente quando uma organização de saúde cria um sistema informático. A pesquisa usa como guia o conceito de metamorfose para analisar as transformações na integração de um sistema informático para prontuários clínicos em uma instituição prestadora de serviços de saúde localizada em Medellín, na Colômbia. Para isso, realizou-se um estudo de caso interpretativo com entrevistas semiestruturadas com profissionais assistenciais de diferentes áreas da organização, pessoal de apoio em tecnologias de informação e pessoal dirigente e administrativo. Foram identificadas três metamorfoses organizacionais derivadas da integração do sistema informático: 1) as competências e conhecimentos do pessoal, 2) os papéis e os fluxos de comunicação e 3) os controles de trabalho e a gestão da informação. Como conclusão, propõe-se que as mudanças organizacionais tecnológicas estão situadas, reconfiguram o conteúdo do trabalho, dão forma a interações sociais e âmbitos estruturais e, nas organizações de saúde, posicionam novas formas de entender o papel do cuidado e do atendimento médico.

PALAVRAS-CHAVE: mudança organizacional, mudança tecnológica, organizações de saúde, sistemas informáticos.

LES MÉTAMORPHOSES ORGANISATIONNELLES DU CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE: L'INTÉGRATION DE SYSTÈMES INFORMATIQUES DANS UNE ORGANISATION DE SANTÉ COLOMBIENNE

RÉSUMÉ: Le but de cet article est de caractériser les métamorphoses organisationnelles qui émergent lors d'un changement technologique, notamment lorsqu'une organisation de santé crée un nouveau système informatique. La recherche s'inspire du concept de métamorphose pour analyser les transformations dans l'intégration d'un système informatisé de dossiers médicaux dans un établissement de services de santé (IPS) situé à Medellín, en Colombie. Pour cela, une étude de cas interprétative a été réalisée avec des entretiens semi-structurés avec des professionnels de santé de différents secteurs de l'organisation, du personnel de soutien informatique et du personnel de direction et administratif. Trois métamorphoses organisationnelles issues de l'intégration du système informatique ont été identifiées: 1) les compétences et connaissances du personnel, 2) les rôles et flux de communication, et 3) les contrôles de travail et la gestion de l'information. En conclusion, on constate que les changements organisationnels technologiques sont situés, reconfigurent le contenu du travail, façonnent les interactions sociales et les cadres structurels et, dans les organisations de santé, valent de nouvelles façons de comprendre le rôle des soins et des services médicaux.

MOTS-CLÉ: changement organisationnel, changement technologique, organisations de santé, systèmes informatiques.

CITACIÓN: Tabares Quiroz, J., Correa Vélez, S., & Herrera Caballero, J. M. (2021). Metamorfosis organizacionales del cambio tecnológico: integración de sistemas informáticos en una organización de salud colombiana. *Innovar*, 31(79), 103-116. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91894>

CLASIFICACIÓN JEL: L20, O32, O33.

RECIBIDO: 30 de abril de 2020. **APROBADO:** 15 de octubre de 2020.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: Calle 75AA sur Número 52D-60 Interior 202, Zona Suramérica, Itagüí, Antioquia.

Juliana Tabares Quiroz

Doctora en Administración y Doctora en Estudios Organizacionales
Profesora, Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria
Medellín, Colombia
Grupo de Investigación Observatorio Público
Rol de la autora: intelectual
juliana.tabares68@tdea.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-7444-9922>

Santiago Correa Vélez

Doctor en Ingeniería Mecánica
Profesor, Universidad EAFIT
Medellín, Colombia
Grupo de investigación en Bioingeniería
Rol del autor: intelectual
scorrea5@eafit.edu.co
<https://orcid.org/0000-0003-1202-7588>

Juan Manuel Herrera Caballero

Doctor en Estudios Organizacionales
Profesor, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa
Ciudad de México, México
División de Ciencias Sociales y Humanidades
Rol del autor: intelectual
juman36@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6478-3217>

RESUMEN: El propósito de este artículo es caracterizar las metamorfosis organizacionales que emergen en un cambio tecnológico, específicamente cuando una organización de salud crea un nuevo sistema informático. La investigación toma como guía el concepto de metamorfosis para analizar las transformaciones en la integración de un sistema informático para historias clínicas en una institución prestadora de servicios de salud (IPS) ubicada en Medellín, Colombia. Para ello, se realizó un estudio de caso interpretativo con entrevistas semiestruturadas a profesionales asistenciales de distintas áreas de la organización, personal de apoyo en tecnologías de información y personal directivo y administrativo. Se identificaron tres metamorfosis organizacionales derivadas de la integración del sistema informático: 1) las competencias y conocimientos del personal, 2) los roles y flujos de comunicación, y 3) los controles de trabajo y la gestión de la información. Como conclusión, se plantea que los cambios organizacionales tecnológicos están situados, reconfiguran el contenido del trabajo, dan forma a interacciones sociales y marcos estructurales y, en las organizaciones de salud, posicionan nuevas formas de entender el rol del cuidado y de la atención médica.

PALABRAS CLAVE: cambio organizacional, cambio tecnológico, organizaciones de salud, sistemas informáticos.

* Este artículo es producto de la investigación titulada "Mediación social del uso de la tecnología en instituciones prestadoras de servicios de salud en Colombia", realizada entre el 2017 y el 2019. Esta investigación es auspiciada por la Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.

Introducción

Actualmente, las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) juegan un rol principal en lograr la excelencia operacional, mejorar el desempeño y la capacidad de innovación, y facilitar la ventaja en la estrategia competitiva (Correa Ospina & Díaz Pinzón, 2018; Yunis, Tarhini, & Kassar, 2018). Por tal motivo, la integración de nuevas tecnologías se ha dado de manera progresiva en todas las industrias desde el sector de manufacturas, aeroespacial y educativo, hasta el sector financiero.

El sector salud no es ajeno a este reto de digitalización y actualización tecnológica enfocada en las tecnologías de la información y la comunicación. Las tecnologías de información son consideradas una herramienta importante para mejorar los servicios de salud (Hemmat, Ayatollahi, Maleki & Saghafi, 2017). Específicamente, este sector se ha beneficiado de dichas tecnologías a través de la prestación de servicios de aplicaciones, soporte de bases de datos y software, historias clínicas electrónicas, servicios de seguridad y sistemas de telesalud. Estas, a su vez, permiten monitorear y recopilar datos de los pacientes y el medio ambiente para diagnosticar problemas de salud, prevenir accidentes, hacer sugerencias, entre otros (Flick, Zamani, Carsten, & Brem, 2020).

Con el objetivo de aumentar la calidad de los servicios y la atención en salud, reducir costos y mejorar las capacidades de las organizaciones para su sostenibilidad, las organizaciones que hacen parte del sector salud (organizaciones proveedoras de insumos, de servicios farmacéuticos, entidades promotoras de salud, hospitales, clínicas, consultorios, entre otros) se han dado a la tarea de reestructurarse y de implementar tecnologías de información en la dinámica funcional y administrativa interna, pero también en las prácticas de salud para mejorar los resultados del paciente (Haluzá & Jungwirth, 2015; Ashtari & Bellamy, 2020; Svensson, 2020; VanHeuvelen & Grace, 2020).

Dentro de las TIC, los sistemas informáticos se han constituido en herramientas de gestión y tratamiento de la información clínica y administrativa de mayor uso en las organizaciones de salud. De manera concreta, los sistemas informáticos para las historias clínicas se han centrado en canalizar todos los datos sobre el paciente: medicación, historia médica, protocolos clínicos y recomendaciones hechas por especialistas, lo que los ha convertido en una base fundamental para el funcionamiento del sistema y la atención en salud (Aguirre et al., 2018; Minota & Cardona, 2016; Tabares, Correa, Herrera, & Loaiza, 2018).

Un análisis más detallado sobre la manera en que se van transformando los elementos atinentes a la dinámica del

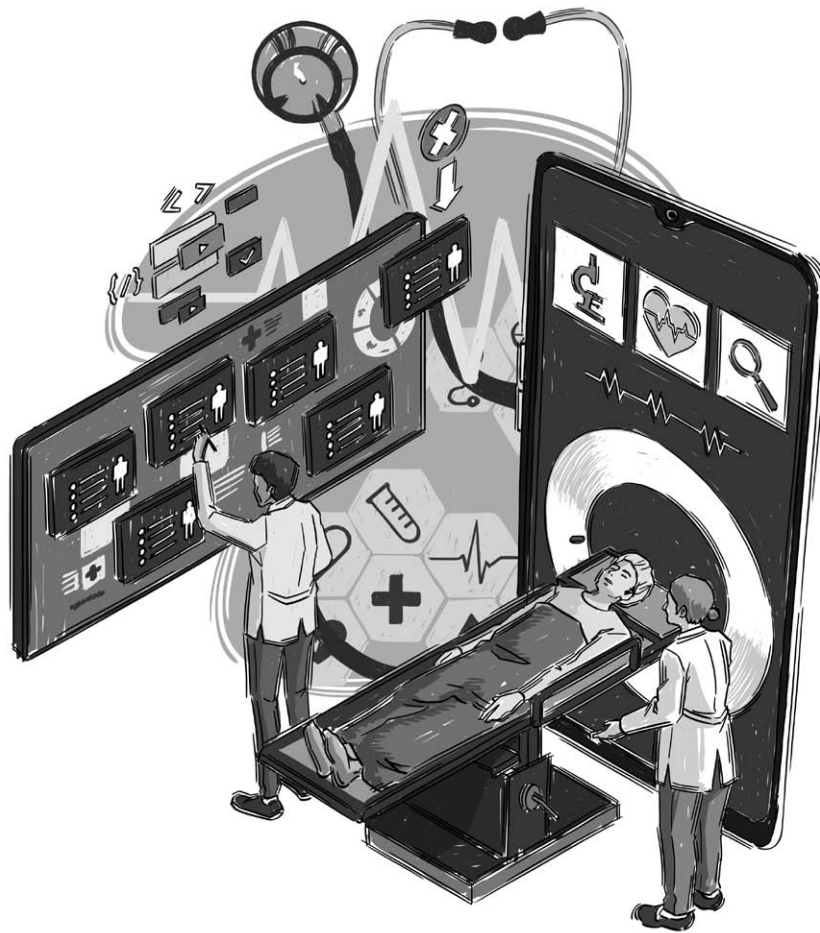
trabajo, de las interacciones y de la comunicación con la integración de sistemas informáticos en salud (en adelante, SIS) se considera un punto de partida para reconocer la naturaleza dinámica y compleja del cambio organizacional asociado a las adopciones tecnológicas, específicamente en un sector donde la información es la base de su operación y el soporte para la gestión de la información de los usuarios (pacientes). Esto concuerda con el esfuerzo que algunos investigadores organizacionales han realizado por establecer la conexión entre el cambio organizacional, las TIC y los sistemas de información (Barrett, Grant, & Wailes, 2006).

Dentro de la administración y los estudios organizacionales (EO), la tecnología ha cobrado gran relevancia desde la administración científica, pasando por la cibernética, la teoría de la contingencia, el imperativo tecnológico, el modelo de opción estratégica, hasta la construcción social de la tecnología y, recientemente, la sociomaterialidad, por mencionar solo algunas teorías (Tabares, 2017). Adicionalmente, la gestión tecnológica —o *technology management*— ha sido reconocida como el segundo tema de interés entre los investigadores organizacionales en América Latina (Gonzales-Miranda, Ocampo-Salazar & Gentilín, 2018).

Algunas teorías organizacionales, desde una perspectiva predominante, posicionan la tecnología como un determinante material del trabajo y de la estructura organizacional, como la administración científica, la teoría de la contingencia, el imperativo tecnológico, etc. (Orlikowski & Scott, 2008), posicionando una mirada determinista que asume el cambio organizacional como un impacto o reacción a las propiedades previamente diseñadas de la nueva tecnología. Otra tendencia más reciente resalta el papel activo de la agencia humana, enfatizando en la complejidad, la contingencia y la naturaleza socialmente construida de la tecnología y del cambio organizacional que se configura en el proceso de diseño e implementación (como la construcción social de la tecnología) y, finalmente, la tendencia a plantear que la materialidad se encuentra íntimamente relacionada a lo social y que, por lo tanto, es necesario reconocer la importancia de ambos aspectos entretreídos, como la sociomaterialidad (Tabares, 2017).

La construcción social de la tecnología y la sociomaterialidad implican reconocer que el cambio tecnológico es configurado por elementos sociales y materiales, que lo redefinen y que, a su vez, inciden en el trabajo, las prácticas y la comunicación en las organizaciones, es decir, se configura una transformación organizacional; por lo tanto, en este contexto en particular, hablar de cambio tecnológico y organizacional es hablar de las dos caras de una misma moneda.

En este orden de ideas, resulta pertinente reconocer y tener como punto de partida el llamado que hace la



investigadora del Massachusetts Institute of Technology (MIT), Wanda Orlikowski (1996), sobre la importancia de identificar los cambios tecnológicos que van tomando forma con el tiempo y que se expresan en las prácticas de las organizaciones de manera gradual, reconociendo su funcionamiento como desencadenantes de procesos de estructuración de las organizaciones.

Este estudio ofrece señales sobre estos aspectos, especialmente desde el concepto de metamorfosis organizacionales, definido por Orlikowski (1996) como aquellos cambios en la organización que implican la emergencia y mutación de prácticas organizacionales mediadas por la tecnología. En este sentido, las prácticas están asociadas al conocimiento, a las materialidades y a los sentidos que los actores organizacionales desarrollan en un espacio y temporalidad determinada.

En particular, las metamorfosis organizacionales analizadas en el presente artículo versan sobre el proceso de integración de un nuevo sis de la ciudad de Medellín, Colombia. En primer lugar, se presenta el enfoque teórico seleccionado sobre el cambio organizacional, es decir, el cambio

situado; en segundo lugar, se plantean los aspectos metodológicos del estudio de caso interpretativo; en tercer lugar, se presentan los hallazgos con relación a tres metamorfosis identificadas en las competencias y conocimientos del personal, los roles y flujos de comunicación, y los controles de trabajo y la gestión de la información; finalmente, se exponen la discusión y las conclusiones.

Cambio organizacional, tecnológico y metamorfosis organizacionales

El cambio organizacional ha sido un tema comúnmente estudiado en el campo de los EO¹, orientado por preguntas

¹ Para un mayor detalle, véase la clasificación que proponen Romero et al. (2013), quienes plantean que, dentro de los grandes análisis del cambio, se encuentran las siguientes teorías: el cambio planeado propuesto inicialmente por Kurt Lewin, Van de Ven y Poole (1995), con su tipología de categorías para el cambio de ciclo de vida, teleológicas, dialécticas y evolutivas; Weick y Quinn (1999), con el cambio continuo y episódico; Tsoukas y Chia (2002), considerando el cambio como acción humana; Quattrone y Hopper (2001), quienes definen el cambio como un movimiento aleatorio

prescriptivas sobre cómo generarlo, cómo responder al él, o cómo gestionarlo, liderarlo o intervenirlo. Asimismo, surgen preguntas de un alcance más comprensivo sobre el proceso del cambio, el análisis de sus patrones de regularidades, sus expresiones en las prácticas organizacionales, los actores que intervienen, los movimientos que originan el cambio, los aprendizajes, el cambio emergente, entre otros (Romero, Matamoros, & Campo, 2013; Tsoukas & Chia, 2002).

Una de las grandes discusiones sobre el cambio es su condición de inercia/estabilidad o movimiento constante. Teorías tradicionales y dominantes en el campo de estudio de la administración y las organizaciones lo consideran como una acción temporal necesaria para llegar a los estados deseables, y es visto como resultado de las demandas del entorno, como una reacción planeada en la que las organizaciones invierten recursos y esperan adecuar sus patrones de acción ante dichas demandas externas; el cambio planeado y el equilibrio puntuado se orientan con esta visión. Estas posturas son criticadas por algunos autores, dado que se analiza el cambio como un estado fijo, sin contexto histórico y sin reflexión sobre el proceso, análisis en el que las organizaciones son vistas de forma pasiva (Orlikowski, 1996; Pettigrew, Woodman, & Cameron, 2001; Yuan, 2016).

Algunos investigadores organizacionales plantean que es necesario desarrollar otras posturas que puedan “tener un mayor poder explicativo, estudiar el proceso de cambio en lugar de los resultados” (Volkoff, Strong, & Elmes, 2007, p. 832). Siguiendo esta perspectiva, se ha posicionado el debate sobre la continuidad del cambio y las transformaciones constantes que se reflejan en las acciones y su relación con el contexto. En estos planteamientos se destaca el cambio como una acción humana y a las organizaciones como aquellas que, desde su interior, lo construyen con los actores organizacionales.

En este sentido, el cambio es visto como “una condición normal de la vida organizacional, un proceso continuo

de acción social”, de acomodar nuevas experiencias obtenidas a través de las interacciones, pero basadas en creencias previas, rutinas y acciones cotidianas de los actores (Tsoukas & Chia, 2002, p. 567). Autores como Orlikowski (1996), Pettigrew et al. (2001) y Tsoukas y Chia (2002) concuerdan con esa idea, han posicionado esta forma de ver el cambio y han planteado nuevas rutas para su interpretación.

Esta postura sobre cambio organizacional ha crecido con los años, replanteando las nociones tradicionales y respondiendo al contexto de crecimiento del número de organizaciones que se enfrentan a un mundo tecnológico, político y social diverso; además, están caracterizadas por la flexibilidad, la personalización, los métodos de trabajo, y la virtualidad en las operaciones comerciales y laborales. En este tipo de organizaciones el cambio se redefine y demanda una nueva perspectiva de análisis.

En este contexto, tanto el cambio organizacional como el tecnológico van de la mano al analizar el quehacer de las organizaciones actuales. Ambos se han posicionado como parte de los cuestionamientos sobre la relación entre organizaciones, instituciones y tecnología (Gutiérrez, Aguilar, & Medina, 2019)².

El presente estudio, toma como base la propuesta desarrollada por Orlikowski (1996), desde la perspectiva del cambio situado en su artículo, “Improvisando la transformación organizacional a lo largo del tiempo: una perspectiva de cambio situado”, quien plantea que el cambio organizacional es emergente y puede analizarse a partir de las prácticas organizacionales, que no han sido planificadas, y sobre el cual la tecnología no es la causa principal sino una de sus dimensiones.

La autora reconoce que existen acciones deliberadas por actores que promueven el cambio, pero también que el cambio es implementado a través de las prácticas situadas y continuas de los actores organizacionales a medida que improvisan, innovan y ajustan sus rutinas de trabajo a lo largo del tiempo. En él emergen adaptaciones, experimentos, contingencias, fallas, excepciones, oportunidades y consecuencias no deseadas (Orlikowski, 1996).

Para concretar un poco la visión situada del cambio, Orlikowski (1996) sugiere basarla en la acción, no en la estabilidad, y en la agencia de sus actores organizacionales. Específicamente, ella trabaja la categoría de *metamorfosis organizacionales* para analizar tres aspectos: 1) las prácticas sociales en las que se desarrolla el cambio, en el que se incluyen sus propiedades organizacionales y cómo son

en el tiempo con orientación implícita; Young (2009), que entiende el cambio en dos ámbitos, el cambio como tal y la forma como se expresa organizacionalmente. También se encuentra la teoría del caos aplicada a las organizaciones con conceptos como entropía, desequilibrio, patrones emergentes (Amagoh, 2008); las teorías institucionales sobre adaptación de las organizaciones (Selznick, 1948), y la inercia, persistencia y conformidad en el ambiente institucional de las organizaciones (Kraatz & Zajac, 1996); las teorías neoinstitucionales con su perspectiva de la acción organizacional, la supervivencia y la resistencia al cambio, la institucionalización del cambio, entre otros (Barley, 1996; Greenwood & Hinings, 1993; Scott, 2001; Greenwood & Suddaby, 2006). Todos estos autores son citados por Romero et al. (2013).

² Para un panorama teórico más amplio, véase Gutiérrez et al. (2019).

influenciadas por ese cambio; 2) las características tecnológicas que fueron apropiadas en su uso, y 3) los resultados no anticipados que resultan de los cambios y los futuros cambios influenciados.

De acuerdo con los postulados anteriores, esta investigación asume que el proceso de integración y uso de sis supone un cambio tecnológico y un cambio organizacional situado al mismo tiempo, pero que ese cambio se construye social y constantemente y se refleja en metamorfosis organizacionales. Es decir, el cambio tecnológico organizacional es un intento de ordenar el flujo de acciones humanas asociadas a la introducción de una tecnología (con propiedades materiales y un conjunto de premisas y competencias de conocimiento e información), que buscan ser canalizadas por los actores hacia el logro de unos objetivos organizacionales.

Metodología

Esta investigación asume el método del *estudio de caso interpretativo* como orientador del proceso de construcción de conocimiento situado sobre la IPS, organización de estudio, específicamente sobre su proceso de integración de sis (Walsham, 2006; Ponelis, 2015). Esta elección se sustenta en tres razones: 1) ofrece la posibilidad de indagar sobre aspectos subjetivos de los fenómenos sociales de interés; 2) provee explicaciones no causales de los fenómenos a la luz de diversas teorías de acuerdo con lo que la realidad misma vaya demandando para su comprensión; 3) permite integrar la mirada de los actores sociales para discutir y abordar la complejidad del fenómeno estudiado.

Muestra y generación de datos

El trabajo de campo realizado en la organización de estudio se orientó de acuerdo con los momentos de la investigación cualitativa propuestos por Galeano (2004): exploración, focalización y profundización.

En el presente estudio de caso interpretativo se realizó la *fase de exploración*, que consistió en realizar una revisión de literatura y aproximarse a los conceptos e ideas sobre el cambio organizacional y tecnológico. Asimismo, se hizo un acercamiento a distintas IPS. Los criterios para seleccionar las posibles organizaciones de estudio fueron las siguientes: ser una IPS, estar inmersa en procesos de adopción tecnológica para mejorar sus procesos de atención en salud y tener implementado un sistema informático para gestionar las historias clínicas de los pacientes.

La *fase de focalización* se realizó entre junio del 2017 y enero del 2018. Se decidió realizar la investigación en una IPS ubicada en Medellín, Colombia. Con la aprobación

por parte del comité de ética en investigación de la IPS, se programó la realización de entrevistas a los actores del estudio; también se hizo la socialización de hallazgos preliminares. En este periodo comenzaron a definirse las categorías de análisis y se desarrolló el muestro teórico intencionado.

Durante los meses de octubre y noviembre del 2018 se realizó la *fase de profundización*, se socializó la información analizada en reuniones, se recibió retroalimentación por parte de los sujetos de estudio, para profundizar en la interpretación de los hallazgos, y se realizaron más entrevistas para complementar algunos datos. En este periodo, además de los sujetos entrevistados en la etapa anterior, se logró un encuentro con el gerente general, el director médico y el director de calidad.

Técnica de generación de información

Con los actores organizacionales se establecieron *entrevistas semiestructuradas*, que permitieron indagar sus percepciones sobre el proceso de integración de sis. La tabla 1 muestra las características de la organización, el rol de los actores en el proceso de integración de sis, el cargo o la profesión y el número de personas entrevistadas. El tratamiento de la información de cada entrevista se efectuó de manera confidencial con uso exclusivo para la investigación. Todo el proceso estuvo supervisado por la dirección científica y el comité de ética en investigación de la organización.

Técnica de análisis de datos

Para el análisis de la información derivada de las entrevistas, se acudió a la codificación, definida como un modo sistemático de desarrollar y refinar las interpretaciones de los datos. El proceso de codificación incluye la reunión y análisis de todos los datos que se refieren a temas, ideas, conceptos, interpretaciones y proposiciones (Taylor & Bogdan, 1984). Toda la información de las entrevistas se registró, clasificó, codificó, interpretó y analizó en el programa para análisis de datos cualitativos Atlas. TI, versión 8.

En la tabla 2, ubicada en los hallazgos, se presenta la visualización de los códigos sistematizados en el programa Atlas. TI, su fundamentación (enraizamiento) —es decir, el número de citas o testimonios— y su densidad, que se define como el número de entrevistas de las cuales se extraen las citas. La codificación permitió identificar las subcategorías y categorías descriptivas derivadas de los testimonios de los actores organizacionales; estas se agruparon, analizaron y asociaron con las categorías analíticas que dan sustento a la categoría principal: las metamorfosis organizacionales.

Tabla 1.
La organización y los actores organizacionales sujetos de estudio entrevistados.

Actores organizacionales	Cargo/profesión en la organización	Cantidad
Usuarios de la tecnología	Profesionales de medicina general y especializada, enfermería, auxiliares de enfermería, auxiliares administrativos, secretarías y asistentes administrativas, profesionales en servicios farmacéuticos.	12
Coordinadores de área	Áreas de enfermería, urgencias, cuidados intensivos, cuidados especiales, oncología, rehabilitación física.	6
Desarrolladores de <i>software</i>	Tecnólogos e ingenieros de sistemas que crearon el sistema informático para historias clínicas electrónicas y el personal de soporte técnico.	4
Facilitadores expertos en TIC	Ingenieros capacitadores y enfermeras expertas en TIC, entrenadas por los desarrolladores.	3
Actores estratégicos	Gerente general, coordinadores de áreas estratégicas como gestión tecnológica y sistemas de información, director de calidad, director médico, director científico y directora científica.	6
Actores expertos en sistemas de información	Docentes investigadores y asesores en el tema de habilitación y sistemas de información del ministerio de salud y de la protección social, y profesores universitarios en el área de ingeniería de sistemas.	4
Actores panorámicos	No tienen una relación directa con el sis, pero conocen la organización: directora de la dirección científica, coordinador y auxiliar de investigación de estudios clínicos.	7
Total de personas entrevistadas		42

Fuente: Elaboración propia.

Lugar de investigación

La IPS objeto de estudio es un centro hospitalario o clínica de tercer nivel de complejidad, privada, con ánimo de lucro, fundada en la década de 1980, que brinda servicios de mediana y alta complejidad; dentro sus servicios más reconocidos se encuentran cuidados intensivos, cuidados especiales, unidad de cuidados neonatos, y unidad de cancerología y de protección microbiológica.

La IPS se concibió dando respuesta a las necesidades de pacientes particulares, aseguradoras y entidades promotoras de salud, con una gran inversión en infraestructura y servicios. En el 2018, contó con 54 especialidades y subespecialidades, 1.550 empleados directos y 450 tercerizados (en áreas como servicios generales, seguridad, entre otros). Su misión consiste en prestar servicios integrales de salud con calidad, contribuir a la formación del talento humano y fomentar la investigación. Como valores dentro de su cultura corporativa se encuentran la integridad, la idoneidad, el emprendimiento y el compromiso. Los directivos de la organización buscan que sea reconocida por la calidad de su atención y los mejores resultados clínicos. Dentro de sus decisiones estratégicas la IPS planteó crear un sis para iniciar el desplazamiento de la historia clínica en papel a la historia clínica electrónica en el 2008.

El sistema informático

El sistema informático (si)³ fue creado por la dirección de tecnologías de la información de la IPS y registrado como

³ Los si se definen como un conjunto constituido por los siguientes elementos: personas (*humanware*) quienes desarrollan y usan el sis-

software y marca propia en la Superintendencia de Industria y Comercio. Se trata de un sis desarrollado bajo un ambiente web y estándar Health Level Seven para todos los aplicativos de gestión clínica⁴. Este sis, además de contener los formularios requeridos por ley en historia clínica, es utilizado para la programación de las áreas, el control de tareas por usuarios, la relación de insumos farmacéuticos y otros procesos administrativos. Actualmente el sis cuenta con 300 formularios; consiste en un *software* libre instalado en los computadores de cada área de la clínica, y en los servidores que almacenan toda la información ubicados en el departamento de sistemas. Previo a esta creación, la IPS usaba un *software* adquirido y el Kardex⁵, que es un método

tema; elementos físicos (*hardware*), como computadoras con sus componentes internos (memorias, CPU, dispositivos de entrada y salida como módems, impresoras, monitores, equipos extraíbles); elementos lógicos (*software*), como el sistema operativo y el sistema de gestión de datos propiamente dicho y, como eje de conexión de los elementos anteriores, se encuentran los datos que se procesan y se convierten en información (Bourgeois, 2014).

⁴ Health Level Seven International (HL7) es una organización de desarrollo de estándares sin fines de lucro fundada en 1987 y acreditada por el Instituto Nacional Estadounidense de Estándares (ANSI). Esta organización internacional está dedicada a proporcionar un marco integral y estándares para la integración, el intercambio y la recuperación de información médica electrónica que respalda la información clínica, la práctica y la gestión, prestación y evaluación de los servicios de salud (Health Level Seven International, 2019).

⁵ Tal y como lo define Farfán (2013), el Kardex:

Es un tipo de registro que reúne de forma concisa toda la información relacionada con el paciente y del cual se hace uso diario, permite un acceso rápido a la información del paciente por ejemplo al hacer cambios de turno o cuando otro profesional del equipo de salud requiere información puntual sobre el paciente. Es, de los registros de enfermería,

para el registro de información y registro de datos de los pacientes. El sis fue implementado de manera gradual por áreas de acuerdo con la prioridad de la atención y sus necesidades particulares de información (urgencias, cuidados intensivos, cuidados especiales, servicios farmacéuticos, órdenes médicas, facturación, entre otras); actualmente, funciona en la totalidad de las áreas de la organización.

Hallazgos

Metamorfosis identificadas en la organización de estudio

Los hallazgos más representativos en esta investigación hacen referencia a tres categorías analíticas asociadas al

el más dinámico, su formato es variable según la institución de salud y pese ser actualizado constantemente debe ser diligenciado con tinta indeleble en caso de ser en formato manual, nunca en lápiz. (p. 49)

concepto de metamorfosis organizacionales (como categoría teórica): 1) competencias y conocimientos, 2) roles y flujos de comunicación y 3) controles de trabajo y gestión de la información, categorías derivadas de la codificación de los testimonios dados por los actores organizacionales entrevistados. La tabla 2 presenta la fundamentación de cada categoría analítica, es decir, sus categorías descriptivas y subcategorías (con el número de testimonios respectivo). En los apartados posteriores se presentan algunos apuntes reflexivos para cada categoría analítica identificada.

Metamorfosis asociadas a las competencias y conocimientos de los actores

Uno de los cambios organizacionales reconocidos por los sujetos de estudio como más relevante es la creación y fortalecimiento de competencias y conocimientos de los usuarios asociados con los sistemas de información. Esta metamorfosis está vinculada en su mayoría a competencias nuevas que implican un cambio en el perfil asistencial

Tabla 2.
Categorías y hallazgos en la IPS estudiada.

Categorías analíticas	Categorías descriptivas	Subcategorías descriptivas	Fundamentación	Densidad
Competencias y conocimientos	Conocimiento de sis	Conocimiento empírico; manejo de sis	42	12
		Conocimiento derivado de capacitaciones, cursos	32	12
	Conocimiento de frontera	Integración de conocimientos de distintas disciplinas a su práctica laboral	20	8
		Perfiles profesionales integrados: preparación profesional para articular distintas áreas	24	8
	Competencias comunicativas (CCa)	Explicar el manejo de computadores y sis	53	12
		Motivar a los usuarios en el uso de sis	21	7
Transmitir las demandas de los usuarios hacia los diseñadores de sis		38	12	
Roles y flujos de comunicación	Rol asistencial mediado por sis	Manejo de la información del paciente en dispositivos electrónicos y computadores	56	15
	Rol de orientación	Apoyo en la difusión sobre la funcionalidad de sis	30	15
		Apoyo en la gestión de sis en las áreas de la organización	41	10
		Apoyo para el manejo y apropiación de sis	52	10
	Rol de difusión e intermediación	Socialización de los cambios organizacionales	18	4
Motivación para la comunicación de los actores		24	7	
Controles de trabajo y gestión de la información	Control de comportamientos (CCo)	Supervisar tecnológicamente la práctica laboral	34	8
		Calidad de la atención	50	18
		Gestión	35	15
	Control de la información	Gestión de datos clínicos y administrativos	32	15
		Gestión del dato para la seguridad del paciente	40	18

Fuente: elaboración propia.

y clínico, y obedece a demandas del mercado laboral en el sector de la salud y a la necesidad de que las organizaciones puedan responder a través de su personal calificado a los retos de la informatización de los procesos administrativos y operativos en la era de la sociedad de la información.

El uso de *sis* para tramitar o diligenciar la información del paciente requiere de un nivel de destreza básico en el *dominio de los computadores*; los usuarios entrevistados manifiestan que muchos de sus compañeros e, incluso, ellos mismos tuvieron la necesidad de aprender a dominar un computador y, aquellos que ya tenían ese conocimiento previo, adquirir la destreza de manejar distintos programas y sus actualizaciones.

Además de las competencias en el uso de los computadores y de los sistemas informáticos, esta metamorfosis está asociada al *conocimiento de frontera* que fue necesario adquirir para realizar la fase de ejecución y, en general, para responder oportuna y pertinentemente a las necesidades de los actores. El conocimiento de frontera en esta investigación hace referencia a aquellos aprendizajes que son producto de la asociación de distintas áreas, disciplinas o especialidades, y que son articulados por los actores para afianzar, desarrollar o resolver un tema u objeto puntual, sea abstracto o empírico.

Por ejemplo, los facilitadores, especialmente las enfermeras expertas en sistemas informáticos, antes de implementarse el sistema, laboraban en la organización en el cuidado de los pacientes y luego tuvieron que construir un conocimiento de frontera asistencial/técnico, que les permitiera orientar al usuario en el uso de *sis*, así como resolver problemas técnicos y de interpretación de los protocolos, procedimientos y propiedades tecnológicas del sistema. Esto coincide con lo que Trigg y Bodker (1994) plantean sobre los actores (en este caso serían los facilitadores) que tienen la habilidad de actuar trascendiendo los límites entre los usuarios y los desarrolladores o programadores.

Otras competencias necesarias en este proceso de integración son las *habilidades o competencias comunicativas*, especialmente las que deben tener facilitadores y coordinadores al establecer una relación con los usuarios y buscar que haya un uso del sistema informático pertinente a las necesidades de la organización. Las habilidades comunicativas son aquellas que ayudan al "uso adecuado de la lengua y, además, otros elementos que intervienen en la comunicación eficiente y en el entendimiento mutuo" (Aguirre, 2005, p. 4); estas se pueden resumir en cuándo hablar, cuándo no hablar, de qué hablar, con quién hablar, dónde hablar y cómo hablar.

Los coordinadores de área y facilitadores en este contexto de la integración fortalecen sus habilidades comunicativas

para hacer la labor de intermediación; tradicionalmente, la organización de estudio las desarrolla en sus prácticas laborales para supervisar, orientar, resolver problemas específicos del área. Sin embargo, después de la integración de *sis*, ellos tuvieron que desarrollar la habilidad de difundir y transmitir información pertinente de los facilitadores a los usuarios y, además, resolver en pequeña escala problemas técnicos, evaluar el grado de prioridad de la comunicación del usuario con el facilitador o desarrollador para hacer modificaciones o creaciones de formularios, y actualizarse en la normativa para ayudar en el entrenamiento de los usuarios. Esto se observa cuando los coordinadores de las áreas tienen que socializar los cambios y explicarles a los usuarios en qué consisten.

La coordinación es un rol decisivo en el proceso de integración de *sis*, ya que genera vínculos, enlaces entre unidades y departamentos. También armoniza acciones diversas de los actores en sus distintos niveles jerárquicos. En este caso, los coordinadores y facilitadores constriñen el conjunto de parámetros del *sis* y las características clínicas comprometidas en el sistema. Además, estos actores acuden a recursos interpretativos para establecer una comunicación que les permita a los usuarios aprender sobre la tecnología.

Metamorfosis asociadas a los roles y flujos de comunicación de los actores

Los cambios organizacionales generalmente implican nuevos roles, sobrecarga y, por lo tanto, cambios en las habilidades requeridas para realizar el trabajo y hacer frente a la situación (Nery Franco, & Neiva, 2019). Una transformación que tuvo gran relevancia en la organización del estudio, que se encuentra asociada al desarrollo de los conocimientos y competencias anteriormente descritos, tiene que ver con el contenido del trabajo del personal asistencial, es decir, el *rol asistencial mediado por la tecnología*; de igual manera sucede con la creación del *rol de orientación de los facilitadores*, que no estaba previsto dentro de la estructura organizacional y, finalmente, el *rol de difusión e intermediación de los coordinadores*⁶.

Con relación al rol asistencial mediado por la tecnología, los usuarios, especialmente las enfermeras, expresan sus percepciones asociadas a los beneficios y utilidades del sistema informático (no solo en historias clínicas, sino en otras funcionalidades), en cuanto a ahorro de tiempo para

⁶ Los roles de desarrolladores y actores estratégicos, como la junta directiva, son roles que los actores asumían desde sus perfiles profesionales; por lo tanto, no se consideran parte de la metamorfosis de los actores organizacionales en un sentido estricto.

la atención del paciente, en la precisión y claridad de la información diligenciada, y en la definición de responsabilidades frente a los médicos.

El cambio en el rol se observa en la medida que se ajustan las cargas de acuerdo con el perfil de la atención, si es de cuidado del paciente o de su tratamiento y recuperación propios del profesional de enfermería y medicina, respectivamente. En esta medida, el sis se integra a las labores de ambos profesionales, dando espacio para la delimitación de los niveles de intervención en la atención.

No obstante la especificación de la definición de las tareas, en enfermería se amplía el contenido del trabajo con el sistema informático; por ejemplo, con la inclusión de funciones como el control de los suministros, la cantidad y distribución del personal de atención en las áreas más necesitadas, la disponibilidad de camas, entre otros.

Adicional a las tareas mediadas por la tecnología, el proceso de integración requiere de un nuevo *rol de orientación*, brindado por los facilitadores para todo lo asociado con el uso del sis. La orientación está asociada a actividades como capacitación, socialización, soporte técnico, adecuación o creación de plantillas, de acuerdo con lo que el usuario necesite.

Los facilitadores desarrollan versatilidad para atender distintos asuntos, desde lo técnico y dominio de la información en el sistema, hasta las capacitaciones iniciales, que consisten en dar el panorama de funcionamiento del sistema y del rol específico de los usuarios. El rol de facilitación se enfoca en el desarrollo de habilidades específicas, entre ellas establecer una comunicación asertiva y efectiva, con la que los facilitadores puedan escuchar e interpretar las necesidades del usuario con relación a la funcionalidad del sistema mismo; también es necesaria la habilidad de socializar y crear vínculos, dado que tienen el conocimiento de frontera que los hace comprender muchas de las situaciones por las que pasan los usuarios.

Los coordinadores también construyen el *rol de difusión e intermediación* en el proceso de integración; esta intermediación permite, tanto a usuarios como a facilitadores, el flujo de comunicación necesario para diseñar o modificar formularios o resolver problemas técnicos. La intermediación podría verse como un rol que los facilitadores desarrollan y son la base de su labor. En este caso, las enfermeras entrenadas como facilitadoras han cambiado su rol asistencial por un rol de intermediación que puede generar flujos de comunicación más efectiva entre usuarios, desarrolladores y coordinadores.

La intermediación y el conocimiento de frontera cobran importancia por la interacción social entre los actores,

más que por las capacidades cognitivas previas. En este sentido, el conocimiento se construye en la socialización, crea vínculos entre los actores y se va constituyendo en un recurso colectivo para responder oportunamente.

En la organización estudiada, el flujo de comunicación entre los profesionales de la salud también se ha visto transformado por la integración del sis, no solo en las propiedades materiales y tecnológicas que posibilitan el intercambio de información, sino por la presencia del facilitador, lo que crea cierto grado de dependencia y, al mismo tiempo, un vínculo de colaboración. Adicionalmente, en la organización se van consolidando redes de colaboración y apoyo: la creación de redes de colaboración se observa en el apoyo constante que los usuarios se dan entre sí respecto al uso del sistema informático; también se observa en el apoyo entre desarrolladores y facilitadores para responder ágilmente a un requerimiento.

Metamorfosis asociadas a los controles de trabajo y gestión de la información

En las organizaciones de salud, al tratarse de procedimientos médicos, asistenciales que comprometen la vida humana, los controles son la base del trabajo y se realizan sobre el comportamiento de las personas; cuando se trata de atención, se realiza sobre los profesionales de la salud. No obstante, existen controles de resultados cuando lo que buscan las organizaciones es evaluar el desempeño y la utilización de los recursos organizacionales en una escala temporal.

En el proceso de integración de sis se transformó la supervisión de los coordinadores y el control de las actividades en áreas asistenciales, donde el flujo de atención de los pacientes debe ser oportuno para evitar eventos adversos, y en áreas administrativas, donde se hace énfasis en la correcta distribución y gestión de los recursos (insumos, tiempo, información). Los coordinadores han tenido la labor de supervisar el trabajo de los profesionales para hacer funcional los procesos de cada área; en este sentido, usan el sis (no solamente la historia clínica) para distribuir los tiempos, las tareas y los insumos requeridos para hacer el trabajo.

El cambio en las formas de *supervisión y el control del trabajo* está específicamente asociado a una condición del mismo sistema y es la identificación del usuario. Cada usuario debe poner su clave y contraseña para digitalizar todas sus operaciones diarias y hacerse responsable por su trabajo ante la organización. Esta manera de dar cuenta del trabajo transforma el rol de supervisión directa, los coordinadores están al tanto de lo que hacen los trabajadores sin

estar preguntando y los trabajadores asumen un autocontrol en la medida en que interactúan con el sistema.

El control también está asociado al sistema informático, y tiene que ver con la manera en que la información fluye a través de las distintas áreas con el objetivo de garantizar una atención oportuna, la ubicuidad, la inmediata disponibilidad de la información y una trazabilidad en la realización de los procedimientos. Estos se encuentra asociado a la interconectividad de los servicios, la seguridad de la información de los pacientes y de la organización.

En la *gestión de la información*, la calidad del dato tiene que ver directamente con la atención del paciente, con la toma de sus signos vitales, con las características de su situación, con la información previa respaldada en su historia clínica, pero también está asociada a datos que tienen que ver con los insumos del servicio y de acuerdo con el tipo de condición de afiliación del paciente (si se atiende con medicina prepagada o con plan obligatorio de salud), y con sus tratamiento en distintas áreas (si está en facturación, urgencias, hospitalización, quimioterapia, servicios farmacéuticos, entre otros); en este sentido, la información está basada en los propósitos del usuario del sistema informático que la digita y en su ubicación.

El cambio organizacional referido a los *controles en el trabajo* también tiene que ver con la manera en que la información es diligenciada. Esto determina el desarrollo de competencias y conocimientos específicos para gestionarla más allá de la función asistencial (directamente con el cuidado y tratamiento del paciente).

Finalmente, en la organización de estudio existen programas de promoción de la *seguridad del paciente* y disminución de eventos adversos, que tienen que ver con que el usuario de la tecnología tenga presente la importancia de digitalizar una información clara y detallada en el momento de la interacción con el paciente (Comunicación personal, 21 de junio de 2017).

Discusión y conclusiones

Las metamorfosis identificadas en el proceso de integración de sis en la organización de estudio permiten plantear que el cambio organizacional es situado, dado que se desenvuelve en el contexto de la salud y en una organización con propósitos y dinámicas específicas. También permite afirmar que los cambios más representativos en términos de testimonios son aquellos asociados al control de comportamiento para la calidad de la atención (180 citas), la gestión de datos clínicos y administrativos (154), los conocimientos derivados de capacitaciones y cursos (124), el conocimiento empírico en el manejo de sis (120),

competencias comunicativas para explicar el manejo de computadores y sis (106), y supervisar tecnológicamente la práctica laboral (106).

Actualmente, la salud electrónica es uno de las más populares aplicaciones de las tecnologías de información y se considera que contribuye inmensamente a través de la provisión de servicios de salud de calidad y el acceso a un bajo costo (Omotosho, Ayegba, Emuoyibofarhe, & Meinel, 2019). Aquí, el cambio del rol asistencial, clínico, y el rol de intermediación o el conocimiento de frontera son parte de las consecuencias no esperadas del cambio, en la medida en que no se planifica la manera o el grado en que se relacionan con el sis. En ese sentido, los profesionales de la salud deben enfrentarse a la situación de cambio con recursos de información, condiciones, habilidades, competencias y conocimientos requeridos que les permitan desenvolverse en el momento del uso de sis, asunto que los lleva a modificar los roles convencionales.

Las prácticas de cuidado en enfermería han sido las que más transformaciones han tenido con la introducción de historias clínicas electrónicas (HCE) en la atención del paciente —de acuerdo con los testimonios de los actores entrevistados—. En este caso, al cambiar la práctica, cambian los conocimientos, sentidos y materialidades que la enfermería como profesión ha tenido de manera convencional. De acuerdo con Mokel y Canty (2020), el reto para los profesionales de enfermería implicaría conservar los principios propuestos por Leininger (1991, citado por Mokel & Canty, 2020) para:

proveer conocimientos, conciencia y habilidades en la promoción de la salud a través de una información contextualizada. Las nuevas experiencias de aprendizaje mediado por la tecnología pueden mejorar el cuidado de los pacientes a través de la comunicación y las competencias clínicas de los profesionales. (Mokel & Canty, 2020, p. 1)

Asimismo, la tecnología centrada en las personas puede responder a una práctica de enfermería humanizada que, de acuerdo con la filosofía de Watson (1988), sea consciente de los factores socioculturales que la intervienen (Watson citado por Urra, Jana, & García, 2011).

Esto coincide con los resultados de la revisión narrativa realizada por Webb, Clough, O'Reilly, Wilmott y Witham (2017), en la que se encontró que la educación en tecnologías de información y comunicación no es inferior a la educación tradicional en enfermería; por el contrario, mejora el ambiente de aprendizaje para el personal y los estudiantes. Asimismo, coincide con la revisión sistemática de Harerimana y Mtshali (2020), cuando afirman que "los entornos de aprendizaje mediados por la tecnología son

importantes para garantizar que los estudiantes de enfermería obtengan habilidades adecuadas para usar tecnología, no solo para fines académicos sino también para su futura carrera” (p. 1). Esto quiere decir que, desde la formación profesional, se integran los conocimientos, medios y competencias para el uso de SIS y tecnologías que se van constituyendo como parte del rol asistencial.

El cambio situado del uso de la tecnología en prácticas de salud puede reformular toda la fundamentación del quehacer asistencial, siempre y cuando los actores, en este caso los profesionales de la salud, intercambien ideas, se informen, conozcan y reproduzcan esos cambios en sus puestos específicos de trabajo; de esta manera, emergen nuevas formas de relacionarse con la HCE y predominantemente con el paciente, que se constituye como el centro de la actividad asistencial. Esto concuerda con Bushelle-EdghillJ, Brown y Dong (2017) cuando afirman, como resultado de su estudio sobre la implementación de Electronic Health Recods, que no se puede pasar por alto el uso efectivo del intercambio de conocimientos entre los empleados y la relación con los pacientes. También coincide con la idea de Orlikowski (1996): el cambio es continuo, improvisador y basado en la agencia cotidiana y bien informada.

Adicionalmente, las transformaciones de la organización a partir del cambio tecnológico se concretan a través de los actores organizacionales, sus acciones e interpretaciones. En la organización estudiada se observa que la relación entre los distintos actores entre sí y con la HCE implica muchos condicionantes, tanto individuales como organizacionales y profesionales, y su percepción positiva o negativa depende de la experiencia focalizada en las prácticas laborales con el uso de HCE.

Esta reflexión concuerda con lo expuesto por Fagerström, Tuveson, Axelsson y Nilsson (2016), en su revisión de la literatura, quienes indican que la integración de las TIC en la atención en salud es un proceso complejo que afecta la comunicación, las relaciones con el paciente, las condiciones de trabajo y las identidades profesionales. En dicha revisión se plantea que las enfermeras expresan puntos de vista ambiguos sobre las TIC como un servicio utilizable en su práctica diaria e impactan tanto positiva como negativamente.

En este sentido, algunas de las ventajas percibidas respecto a la HCE por los actores organizacionales fueron el acceso, el orden, la trazabilidad y la recuperación de la información del paciente y administrativa, así como la rapidez de la gestión de datos, el manejo de información, que pueden constituirse como indicadores para evaluar los procesos administrativos y de gestión, la evidencia de los procesos de trabajo y la facilidad para el manejo del

programa para HCE. Por el contrario, las desventajas percibidas fueron la reducción del tiempo con el paciente, la falta de comunicación con los compañeros de trabajo, la dificultad para pasar del papel a la digitalización de las historias clínicas, la prueba y error que tomó más tiempo del planeado dentro del proceso de implementación, y el aumento del control del comportamiento.

La manera en que los distintos usuarios, coordinadores y facilitadores con sus prácticas cotidianas van legitimando una forma de entender y usar la tecnología, en relación con su rol en un contexto específico, coincide con el concepto de *enactment* propuesto por Weick (1995). El *enactment* es una forma de definir a la organización como una actividad a la que los humanos tratan de darle sentido y responder a sus entornos. Aquellos investigadores que adoptan esta perspectiva se enfocan en la evolución de las prácticas de trabajo en lugar de las cogniciones o normas, y sostienen que la construcción social emerge durante el transcurso de los encuentros de las personas con la tecnología y en su utilización para la realización de su trabajo diario (Leonardi & Barley, 2010).

El cambio situado derivado de la adopción de HCE también se configura a partir de la comunicación. En el contexto de la salud, el rol de mediación y, en general, los roles de orientación y difusión pueden relacionarse con la importancia de la comunicación, visión compartida con lo planteado por Aceto, Persico y Pescapé (2018) en su revisión sistemática:

La comunicación constituye una parte importante de las prácticas diarias de los profesionales de la salud, abarca diferentes formas de interacción y difusión de información relacionada con la salud, y se lleva a cabo en contextos como las relaciones profesional-paciente y la atención colaborativa. (p. 133)

La metamorfosis de los flujos de comunicación entre los actores y sus roles en las organizaciones estudiadas son similares a lo que Orlikowski (1996) plantea como distribución de trabajo y responsabilidad. En esta transformación ella plantea que, al integrar un sistema de información, su organización objeto de estudio tuvo que redistribuir el trabajo y crear redes de trabajo colectivo. En el caso de la organización de estudio, aunque cada usuario tiene una contraseña que lo identifica en el sistema para realizar sus labores individuales, los espacios físicos de trabajo, así como la virtualidad de la comunicación, da paso a la construcción de prácticas colectivas de apoyo frente a las contingencias o limitaciones generadas frente al uso de la tecnología.

El rol de orientación y difusión e intermediación puede equipararse a la concepción del mediador planteado por Bansler y Havn (2004), que se preocupa por generar "el entorno favorable desde actividades como promover el uso a través de conocimiento compartido, ofrecer asistencia, influenciar el comportamiento y establecer normas de uso (en orden de generar un uso apropiado de la tecnología)" (p. 69). Los facilitadores y coordinadores podrían verse como mediadores en sentido estricto y serían los llamados a propiciar el uso contextualizado y a intervenir desde el conocimiento de frontera en las modificaciones a la tecnología, si se hace necesario.

El presente artículo también muestra el cambio situado en las lógicas de control. Cuando se habla de control dentro del proceso de integración de sis, se plantea desde dos perspectivas: el *control de comportamientos*, referido a la relación con los actores (supervisión) mediado por la tecnología, con el cual se han involucrado nuevas acciones y conductas de los actores; y, *el control de la información*, basado en los procedimientos de gestión de la información, específicamente la interconectividad entre los servicios, la oportunidad y seguridad de la información y la calidad del dato, y los resultados a través del seguimiento a indicadores de atención, indicadores financieros y cobertura. Este último tipo de control concuerda con lo planteado por Triantafyllou (2017) en su revisión narrativa, al mostrar la capacidad de la HCE para mejorar el monitoreo gerencial de actividades clínicas como aspecto predominante de los estudios analizados, y, en menor medida, la rentabilidad.

Este control mediado por la tecnología puede cambiar o reforzar las estructuras organizacionales y los sistemas de autoridad existentes. Como lo plantean Papa, Daniels y Spiker (2008): "Las tecnologías de información conducen a una gran flexibilidad, descentralización, redes de trabajo, relaciones de autoridad alteradas. Pero también pueden ser soporte de formas centralizadas y de jerarquías" (p. 20). Para el caso de estudio, la integración de sis redujo la autonomía e independencia de los profesionales de salud en el proceso de automatización y medición de cada una de sus prácticas de trabajo; sin embargo, esta medición la realiza el mismo profesional sin supervisión directa permanente, asunto que tiende a confundirse con autonomía.

En este sentido, estas formas de control corresponden a las lógicas disciplinarias de sujeción moral o autosujeción planteadas por Revilla y Tovar (2011), que ubican al actor organizacional como el responsable total de su acción, así como buscan que se autorregule y tengan iniciativa para mejorar su desempeño. Estas formas de control están relacionadas con el autodisciplinamiento como discurso organizacional, que busca la sujeción del trabajador a los intereses de la organización.

Las metamorfosis identificadas en la organización de salud estudiada reiteran el papel que juega la tecnología en el cambio organizacional y permiten ver que el cambio responde a lógicas macro (económicas, sectoriales y productivas). Sin embargo, también están asociadas a lógicas micro (prácticas laborales y sociales), lo que corresponde a lo planteado por Orlikowski (1996) con su idea de cambio situado.

Otro aspecto importante es que la integración de sis en la organización de estudio puede generar limitaciones, frecuentemente asociadas a la manera en que los actores se comunican, intermedian y buscan alternativas de aprendizaje de las competencias de manejo de computadores y de información. El cambio tecnológico que refleja el proceso de integración de sis no se constituye en un problema en sí mismo para los actores; es la manera como se lleva a cabo para que sea aceptado, partiendo de la comunicación entre actores y sus interacciones sociales.

Las metamorfosis presentadas hacen énfasis en la manera como los sistemas informáticos se articulan con los actores y con los procedimientos y estructuras organizacionales de una forma diversa; no es un proceso lineal y en una sola dirección, sino que implica distintas dimensiones, desde la relación con los actores, la relación con la tecnología y el trabajo en sus rutinas cotidianas. En este sentido, en esta investigación no se hace referencia al impacto de la tecnología sis en las organizaciones, porque no se ubica en una postura determinista de la tecnología ni del cambio. Al contrario, busca reconocer que, si bien existe un cambio planeado por la organización que decide implementar un sistema informático, el cambio comienza a ser improvisado en la medida en que intervienen otros elementos inadvertidamente, como los psicológicos, los cognitivos, los sociales y los situacionales.

Por último, futuras investigaciones necesitan nutrir con información empírica el cuerpo teórico sobre cambio tecnológico y organizacional a través de las metamorfosis en otros sectores distintos al sector salud. Esta investigación resaltó las tres metamorfosis mencionadas porque fueron las más identificadas por los sujetos de la investigación; no obstante, pueden existir otras metamorfosis relevantes en el cambio tecnológico en otro tipo de organizaciones y procesos. Asimismo, se sugiere un análisis comparativo y longitudinal para ampliar el alcance analítico de la investigación y, finalmente, un análisis que incluya las materialidades como agentes del cambio, no solo los actores humanos en dirección hacia el análisis de la sociomaterialidad (Scott & Orlikowski, 2014; Gutiérrez et al., 2019).

Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

Referencias bibliográficas

- Aceto, G., Persico, V., & Pescapé, A. (2018). The role of Information and Communication Technologies in healthcare: taxonomies, perspectives, and challenges. *Journal of Network and Computer Applications, 107*, 125-154. <https://doi.org/10.1016/j.jnca.2018.02.008>
- Aguirre, D. A. (2005). Reflexiones acerca de la competencia comunicativa profesional. *Educación Médica Superior, 19*(3), 1-10. <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v19n3/ems04305.pdf>
- Aguirre, N., Camacho, Y., Carvajal, M. P., Domínguez, J., Garzón, P., Guevara, L., ... Rodríguez, M. (2018). Historia clínica electrónica en Bogotá: percepciones desde la atención primaria. *Revista Salud Bosque, 8*(2), 35-48. <http://dx.doi.org/10.18270/rsb.v8i1.2492>
- Ashtari, S., & Bellamy, A. (2020). Factors impacting use of health IT applications: Predicting nurses' perception of performance. *International Journal of Healthcare Information Systems and Informatics (IJHSI), 14*(4), 33-55. <https://doi.org/10.4018/IJHSI.2019100103>
- Bansler, J. P., & Havn, E. (2004). Technology-use mediation. Making sense of electronic communication in an organizational context. *Scandinavian Journal of Information Systems, 16*, 57-84. <https://doi.org/10.1145/1027232.1027255>
- Barrett, M., Grant, D., & Wailes, N. (2006) ICT and organizational change: Introduction to the special issue. *The Journal of Applied Behavioral Science, 42*(1), 6-22. <https://doi.org/10.1177/0021886305285299>
- Bourgeois, D. (2014). *Information systems for business and beyond*. Saylor Foundation <https://resources.saylor.org/wwwresources/archived/site/textbooks/Information%20Systems%20for%20Business%20and%20Beyond.pdf>
- Bushelle-Edghill, J., Brown, L., & Dong, S. (2017). An examination of EHR implementation impacts on patient-flow. *Health Policy and Technology, 6*(1), 114-120. <https://doi.org/10.1016/j.hlpt.2016.11.005>
- Correa Ospina, M. L., & Díaz Pinzón, B. H. (2018). Capacidad en tecnologías de la información y desempeño organizacional: un estudio en el contexto colombiano. *Innovar, 28*(69), 99-116. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71699>
- Fagerström, C., Tuveesson, H., Axelsson, L., & Nilsson, L. (2017). The role of ICT in nursing practice: An integrative literature review of the Swedish context. *Scandinavian Journal of Caring Sciences, 31*(3), 434-448. <https://doi.org/10.1111/scs.12370>
- Farfán, G. M. (2013). *Características de los registros de enfermería que hacen parte de expedientes de un tribunal de enfermería* (Trabajo de grado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. http://purl.org/coar/access_right/c_abf2
- Flick, C., Zamani, E., Carsten, B., & Brem A. (2020). The future of ICT for health and ageing: Unveiling ethical and social issues through horizon scanning foresight. *Technological Forecasting and Social Change, 155*, 119995. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119995>
- Galeano, E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Gonzales-Miranda, D., Ocampo-Salazar, C., & Gentilin, M. (2018). Organizational studies in Latin America. a literature review (2000-2014). *Innovar, 28*(67), 89-109. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n67.68615>
- Gutiérrez, V. A., Aguilar, J. J., & Medina, J. E. (2019). Cambio organizacional, institucional y tecnológico: una aproximación desde la teoría actor-red y el trabajo institucional. *Cuadernos de Administración, 32*(59). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao32-59.coit>
- Haluza, D., & Jungwirth, D. (2015). ICT and the future of health care: Aspects of health promotion. *International Journal of Medical Informatics, 84*(1), 48-57. <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2014.09.005>
- Harerimana, A., & Mtshali, N. (2020). Using exploratory and confirmatory factor analysis to understand the role of technology in nursing education. *Nurse Education Today, 92*, 104490. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2020.104490>
- Health Level Seven International. (2019). *About HL7*. <https://www.hl7.org/about/index.cfm?ref=nav>
- Hemmat, M., Ayatollahi, H., Maleki, M. R., & Saghafi, F. (2017). Future research in health information technology: A review. *Perspectives in Health Information Management, 14*(Winter), 1b. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5430110/>
- Leonardi, P. M., & Barley, S. R. (2010). What's under construction here? Social action, materiality, and power in constructivist studies of technology and organizing. *Academy of Management Annals, 4*(1), 1-51. <https://doi.org/10.1080/19416521003654160>
- Minota, T., & Cardona, D. (2016). Evolución de la historia clínica electrónica en el sector salud en Colombia. *Quid, 27*(1), 41-47. <https://revistas.proeditio.com/iush/quid/article/view/1216>
- Mokel, M., & Canty, L. (2020). Educational outcomes of an online educational intervention teaching cultural competency to graduate nursing students. *Nurse Education in Practice, 46*, 102832. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2020.102832>
- Nery, V. de F., Franco, K. S., & Neiva, E. R. (2019). Attributes of the organizational change and its influence on attitudes toward organizational change and well-being at work: A longitudinal study. *The Journal of Applied Behavioral Science, 55*(4), 477-496. <https://doi.org/10.1177/0021886319848125>
- Omotosho, A., Ayegba, P., Emuoyibofarhe, J., & Meinel, C. (2019). Current state of ICT in healthcare delivery in developing countries. *International Journal of Online and Biomedical Engineering (iOe), 15*(8), 91-107. <http://doi.org/10.3991/ijoe.v15i08.10294>
- Orlikowski, W. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research, 7*(1), 63-92. <https://doi.org/10.1287/isre.7.1.63>
- Orlikowski, W. & Scott, S. (2008). Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization. *Academy of Management Annals, 2*(1), (433-474). <https://doi.org/10.5465/19416520802211644>
- Papa, M., Daniels, T. & Spiker, B. (2008). Information technology. En *Organizational Communication: Perspectives and Trends* (pp. 161-192). Thousand Oaks: Sage Publications. <http://dx.doi.org/10.4135/9781483329239.n7>
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *The Academy of Management Journal, 44*, 697-713. <https://doi.org/10.5465/3069411>
- Ponelis, S. R. (2015). Using interpretive qualitative case studies for exploratory research in doctoral studies: A case of information systems research in small and medium enterprises. *International Journal of Doctoral Studies, 10*, 535-550. <https://doi.org/10.28945/2339>
- Revilla, J. C., & Tovar, F. (2011). El control organizacional en el siglo XXI: en busca del trabajador autodisciplinado. *Reis, 135*, 47-68. <http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.135.47>
- Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar, 23*(50), 35-52. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40572>
- Scott, S. V., & Orlikowski, W. J. (2014). Entanglements in practice: Performing anonymity through social media. *MIS Quarterly, 38*(3), 873-893.

- Svensson, A. (2020). Identifying motives for implementing eHealth by using activity theory. *Sustainability*, 12,1-11. <https://doi.org/10.3390/su12041298>
- Tabares, J. (2017). El rol de la tecnología en las organizaciones productivas. En D. Gonzales-Miranda (Ed.), *Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales* (pp. 181-202). Medellín: Editorial Universidad EAFIT.
- Tabares, J., Correa, S. A., Herrera, J. M., & Loaiza, S. A. (2018). Mediación del uso de tecnologías de información en una organización de salud colombiana. *Psicoperspectivas*, 17(3), 1-12. <http://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol17-Issue3-fulltext-1347>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Triantafillou, P. (2017). Making electronic health records support quality management: A narrative review. *International Journal of Medical Informatics*, 104, 105-119. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2017.03.003>
- Trigg, R. H. & Bødker, S. (1994). From implementation to design: Tailoring and the emergence of systematization in cscw. En *Proceedings of the Conference on Computer Supported Cooperative Work* (October, Chapel Hill, NC), 44-54. <https://doi.org/10.1145/192844.192869>
- Tsoukas H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 459-599. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- Urra, E., Jana, A., & García, M. (2011). Algunos aspectos esenciales del pensamiento de Jean Watson y su teoría de cuidados. *Ciencia y Enfermería*, 17(3), 11-22. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532011000300002>
- Van de Ven, A., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 510-540. <https://doi.org/10.2307/258786>
- VanHeuvelen, J., & Grace, M., (2020). Occupational heterogeneity in healthcare workers' misgivings about organizational change. *Work and Occupations*, 47(3), 280-313, <https://doi.org/10.1177/0730888420919144>
- Volkoff, O., Strong, D., & Elmes, M. (2007). Technological embeddedness and organizational change. *Organization Science*, 18(5), 749-883. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1070.0288>
- Walsham, G. (2006). Doing interpretive research. *European Journal of Information Systems*, 15(3), 320-330. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000589>
- Webb, L, Clough, J., O'Reilly, D., Wilmott, D., & Witham, G. (2017). The utility and impact of information communication technology (ICT) for pre-registration nurse education: A narrative synthesis systematic review. *Nurse Education Today*, 48, 160-171, <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2016.10.007>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks - Londres: Sage Publications.
- Yuan, L. (2016). Rethinking organizational change: Implications from the Chinese *Shi* 勢. *Frontiers of Philosophy in China*, 11(4), 540-555. <https://doi.org/10.3868/s030-005-016-0039-1>
- Yunis, M., Tarhini, A., & Kassar, A. (2018). The role of ICT and innovation in enhancing organizational performance: The catalysing effect of corporate entrepreneurship, *Journal of Business Research*, 88, 344-356. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.030>

La quinta dimensión del poder: analítica de la gubernamentalidad en los estudios organizacionales. Estudio de caso del municipio de Medellín, Colombia*

THE FIFTH DIMENSION OF POWER: ANALYTICS OF GOVERNMENTALITY IN ORGANIZATIONAL STUDIES. CASE STUDY OF THE MUNICIPALITY OF MEDELLÍN, COLOMBIA

ABSTRACT: This work proposes a fifth dimension of power based on the analysis of governmentality in organizational studies. After a literature review on the topic, we addressed a qualitative case study focused on four government programs of the municipality of Medellín: *Medellín Solidaria*, *Planeación Local y Presupuesto Participativo*, *Medellín a la U*, and *Banco de los Pobres/Oportunidades*. The data was collected from institutional documents and interviews with the managers of these programs and some of their users. Data analysis adopted a Foucauldian perspective of critical discourse analysis. The results show the deployment of neoliberal governance practices in this municipal entity, analytics of government power in the programs under study, and the construction of various subjectivities. In this sense, this work not only seeks to introduce a theoretical element but also a comprehensive analysis of such input—based on an empirical case—in order to contribute to the discussion on the dimensions of power.

KEYWORDS: Organizational studies, Foucault, neoliberal government, governmentality, Medellín, power.

A QUINTA DIMENSÃO DO PODER: ANALÍTICA DA GOVERNAMENTALIDADE NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. ESTUDO DE CASO DO MUNICÍPIO DE MEDELLÍN, COLÔMBIA

RESUMO: neste documento propõe-se uma quinta dimensão de poder, a partir de uma analítica da governamentalidade nos estudos organizacionais. Para tanto, revisa-se a literatura e se relaciona um estudo de caso qualitativo focado em quatro programas governamentais da organização Município de Medellín: *Medellín Solidaria*, *Planeação Local y Presupuesto Participativo*, *Medellín a la U* e *Banco de los Pobres/Oportunidades*. Os dados do caso foram coletados a partir de documentos institucionais e entrevistas com os gestores desses programas e alguns de seus usuários. Para analisar essa informação, utilizou-se o método de análise crítica do discurso em uma perspectiva foucaultiana. Nos resultados, evidenciam-se práticas de governo neoliberal no órgão municipal, a analítica do poder governo nos programas que foram objeto de estudo e a construção de diversas subjetividades. Nesse sentido, este trabalho não busca apenas propor um elemento teórico, mas também apresenta sua análise a partir de um caso empírico com o objetivo de contribuir para a discussão sobre as dimensões do poder.

PALAVRAS-CHAVE: estudos organizacionais, Foucault, governo neoliberal, governamentalidade, Medellín, poder.

LA CINQUIÈME DIMENSION DU POUVOIR : L'ANALYSE DE LA GOVERNEMENTALITÉ DANS LES ÉTUDES ORGANISATIONNELLES. UNE ÉTUDE DE CAS DE LA MUNICIPALITÉ DE MEDELLÍN (COLOMBIE)

RÉSUMÉ: Dans ce document, on propose une cinquième dimension du pouvoir, sur la base d'une analyse de la gouvernabilité dans les études organisationnelles. Pour ce faire, on fait une révision de la littérature et on rapporte une étude de cas qualitative axée sur quatre programmes gouvernementaux de l'organisation de la municipalité de Medellín : « Medellín Solidaria », « Planification locale y Presupuesto Participativo », « Medellín a la U » et « Banco de los Pobres/Oportunidades ». Les données de cas ont été recueillies à partir de documents institutionnels et d'entretiens avec les gestionnaires de ces programmes et certains de leurs usagers. Pour analyser ces informations, on a utilisé la méthode d'analyse critique du discours dans une perspective foucauldienne. Les résultats mettent en évidence des pratiques néolibérales de gouvernement dans l'entité municipale, l'analytique du pouvoir gouvernement dans les programmes étudiés et la construction de subjectivités diverses. En ce sens, ce travail cherche non seulement à proposer un élément théorique, mais il présente également son analyse à partir d'un cas empirique, afin de contribuer à la discussion sur les dimensions du pouvoir.

MOTS-CLÉ: études organisationnelles, Foucault, gouvernement néolibéral, gouvernabilité, Medellín, pouvoir.

CITACIÓN: Ocampo-Salazar, C. A., & Cardona, J. D. (2021). La quinta dimensión del poder: analítica de la gubernamentalidad en los estudios organizacionales. Estudio de caso del municipio de Medellín, Colombia. *Innovar*, 31(79), 117-132. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91897>

CLASIFICACIÓN JEL: M10; L20; H10.

RECIBIDO: 15 de mayo de 2020. **APROBADO:** 16 de octubre de 2020.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: Carrera 46 N°23 sur 26 Apto 501 Edificio Oasis de Zúñiga, Envigado, Antioquia. Colombia.

Carmen Alejandra Ocampo-Salazar

Ph.D. en Administración

Profesora Asistente, Universidad EAFIT

Medellín, Colombia

Grupo de investigación en Información y Gestión

Rol de la autora: intelectual, investigadora principal

cocampo2@eafit.edu.co

<http://orcid.org/0000-0003-4417-2683>

Juan David Cardona

Magíster en Sociología

Docente de cátedra, Universidad EAFIT y Universidad de Antioquia

Medellín, Colombia

Grupo de investigación en Información y Gestión

Rol del autor: intelectual, coinvestigador

jdcardonah@eafit.edu.co

<http://orcid.org/0000-0003-2113-2400>

RESUMEN: En este documento se propone una quinta dimensión de poder, a partir de una analítica de la gubernamentalidad en los estudios organizacionales. Para ello, se revisa la literatura y se relaciona un estudio de caso cualitativo focalizado en cuatro programas gubernamentales de la organización Municipio de Medellín: Medellín Solidaria, Planeación Local y Presupuesto Participativo, Medellín a la U y Banco de los pobres/Oportunidades. Los datos del caso se recolectaron a partir de documentos institucionales y entrevistas con los gestores de estos programas y algunos de sus usuarios. Para analizar esta información se utilizó el método de análisis crítico del discurso en una perspectiva foucaultiana. En los resultados se evidencian prácticas de gobierno neoliberal en el ente municipal, la analítica del poder gobierno en los programas objeto de estudio y la construcción de diversas subjetividades. En este sentido, este trabajo no solo busca proponer un elemento teórico, sino que presenta su analítica a partir de un caso empírico, en aras de contribuir a la discusión sobre las dimensiones del poder.

PALABRAS CLAVE: estudios organizacionales, Foucault, gobierno neoliberal, gubernamentalidad, Medellín, poder.

* Este artículo contiene algunos elementos teóricos y metodológicos del estudio de caso desarrollado en la tesis doctoral *La contabilidad pública como una tecnología de gubernamentalidad. Un análisis foucaultiano de la gestión del municipio de Medellín (1990-2015)*, dirigida por el historiador Juan Carlos Jurado Jurado. Agradecemos su acompañamiento, al igual que a los pares evaluadores, quienes con sus comentarios y recomendaciones fortalecieron los análisis en este trabajo.

Introducción

Los estudios organizacionales (EO) constituyen un campo de conocimiento de reciente discusión en Latinoamérica. En países como México, Brasil, Colombia y Chile, se lideran conversaciones y posiciones al respecto. En Colombia, de acuerdo con su asunción ontológica, epistemológica y metodológica, algunos académicos diferencian los EO de la Teoría Administrativa y de la Teoría de las Organizaciones (Gonzales-Miranda, 2014; Gonzales-Miranda, Ocampo-Salazar, & Gentilin, 2018); para otros, los EO incluyen estas teorías (Sanabria, Saavedra, & Smida, 2013; Sanabria, 2018). En este texto, de acuerdo con la diferenciación, los EO se identifican como un campo en disputa frente a la corriente teórica dominante en el estudio de las organizaciones.

En consideración, los EO buscan "ampliar el espectro social analítico de la organización, recurriendo de manera más constante al pensamiento crítico" (Montaño, 2004, p. 9); es decir, trascienden la mirada funcional del análisis organizacional. Por ende, la organización no solo se estudia como una entidad concreta, sino como una construcción y espacio social donde confluyen diversas prácticas y fenómenos sociales: poder, cultura, ambigüedad, cambio, resiliencia, entre otros. La investigación de estos fenómenos implica diversas corrientes de estudio dentro de los EO, entre ellas, poder en las organizaciones, cultura organizacional, teoría de la ambigüedad organizativa, cambio organizacional y teoría crítica y posmodernismo.

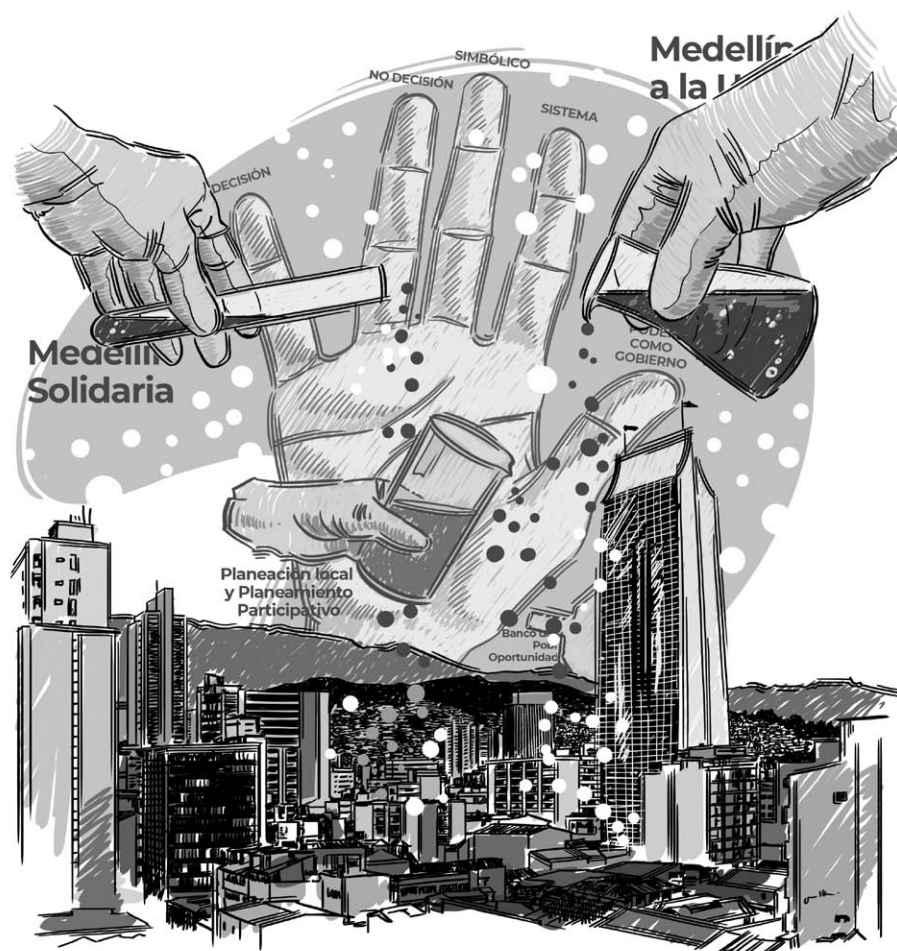
Este artículo se enfoca en el estudio del poder en las organizaciones. Enfatiza en otra dimensión del poder desde la racionalidad gubernamental potencializada en el contexto de crisis actual. En la literatura se evidencian distintas voces sobre el poder, que interactúan entre el pensamiento crítico y gerencial, así como entre los discursos académicos y profesionales (Clegg & Hardy, 2006). En esta diversidad de perspectivas, Hardy (1994) y Hardy y Leiba-O'Sullivan (1998) retoman el trabajo de Lukes (1974) sobre las tres dimensiones del poder: el poder de decisión, el poder de no decisión y el poder simbólico, para ampliar una cuarta dimensión: el poder del sistema. Si bien esta cuarta dimensión incluye la perspectiva foucaultiana, no integra el análisis del poder desde la gubernamentalidad y la biopolítica (pese al desarrollado que tiene en los EO), sino el poder disciplinario. Es decir, las citadas dimensiones del poder presentan el reto de incluir el poder como gobierno y su implicación en la conducción de la conducta de la población (Gonzales-Miranda & Ocampo-Salazar, 2017).

La analítica de la gubernamentalidad constituye la tercera etapa de la obra de Foucault (Raffnsøe, 2013; Raffnsøe, Mennicken, & Miller, 2019). En el campo de los EO, los trabajos en esta perspectiva recibieron una fuerte influencia

de la Red de Historia del Presente, creada en Londres en 1989. Esta influencia, denominada *el efecto Foucault en los EO* (Mennicken & Miller, 2014; Raffnsøe et al., 2019), reconoce la difusión que han propiciado autores pioneros como Peter Miller, Nikolas Rose, Collin Gordon, Graham Burchell y Mitchel Dean. En particular, los trabajos de Rose (1989), respecto al estudio del poder y el gobierno de las almas; los de Miller y Rose (1990, 1995), que describen los modos de gobernar la vida económica, así como los estudios de Rose y Miller (1992, 2008), sobre racionalidades políticas, poder político y Estado, han promovido el análisis del poder como gobierno y el vínculo con las organizaciones. Igualmente, el libro *The Foucault effect: studies in governmentality*, editado por Burchell, Colin y Miller (1991), amplió desde la década de 1990 el concepto de gubernamentalidad para diversos campos, entre ellos, los EO.

Al revisar la literatura sobre gubernamentalidad, se evidencia la importancia que ha tenido esta analítica en el campo de los EO (McKinlay & Starkey, 1998; McKinlay & Taylor, 2014; McKinlay & Pezet, 2017, 2018; Mennicken & Miller, 2014). Desde 1990, han sido más explícitas las investigaciones que utilizan esta categoría para estudiar las tecnologías de cálculo contable en el ámbito organizacional (Himick, 2009, 2015, 2016; Hoskin & Macve, 2000; Jones, 2010; Kurunmäki & Miller, 2011; Lambert, 2010; Lambert & Pezet, 2012; McKinlay, Carter, Pezet, & Clegg, 2010; Mennicken & Miller, 2012; Miller 1991, 1992; Power, 1997, 2000; Radcliffe, 1998; Vaivio, 2006; Vollmer, 2003). Igualmente, entre los estudiosos de la organización se reconoce la relevancia de la racionalidad gubernamental para el análisis organizacional (Clegg, Pitsis, Rura-Polley, & Marosszeky, 2002; Kurunmäki & Miller, 2011; McKinlay, Carter, & Pezet, 2012; Miller & O'Leary, 1994; Townley, 1993; Wray-Bliss, 2019), al igual que algunos límites, desafíos y críticas (Carter, McKinlay, & Rowlinson, 2002; Knights, 2002; Rowlinson & Carter, 2002). En Latinoamérica, también se identifican estudios que muestran el impacto de esta perspectiva para los EO (Ibarra-Colado, 2001; Ocampo-Salazar, 2017; Quintero, 2020; Zangaro, 2011).

Pese al desarrollo que ha tenido la noción de gubernamentalidad en los EO (Raffnsøe et al., 2019; McKinlay & Pezet, 2017), esta analítica no se incluye en las dimensiones del poder expuestas por Lukes (1974), Hardy (1994) y Hardy y Leiba-O'Sullivan (1998). En la literatura revisada no se evidenciaron actualizaciones al respecto. En consecuencia, el objetivo de este trabajo es proponer la inclusión del poder-gobierno como una quinta dimensión del poder, a partir de la analítica de la gubernamentalidad en los EO y su evidencia en el caso de la organización Municipio de Medellín, Colombia. Para este fin, se realiza un abordaje teórico de las dimensiones del poder y de la perspectiva del poder



como gobierno en los EO, desde la cual se relaciona la estrategia de estudio de caso. El caso analizado es representativo en el ámbito colombiano, dado el análisis que posibilita la racionalidad gubernamental en la gestión de una ciudad que modernizó su administración pública con prácticas neoliberales que exaltan los discursos de emprendimiento y gestión de sí mismo.

A partir de la perspectiva de la gubernamentalidad se analizaron prácticas de gobierno que conducen la conducta de la población hacia las finalidades de la organización Municipio de Medellín y los modos de subjetivación que se identifican en la interacción con los ciudadanos, los cuales implican conflicto y ambigüedad. Para este trabajo se revisaron los planes de desarrollo del ente municipal y sus programas, en donde se identificaron aquellos que han modificado sus prácticas de gobierno. En la selección de los programas objeto de análisis se tuvieron presentes los siguientes criterios: permanencia (en varios periodos de gobierno), relevancia social (cualificados en las entrevistas) y reconocimiento (premios nacionales e internacionales). Con estos criterios se seleccionaron los siguientes programas:

Medellín Solidaria; Planeación Local y Presupuesto Participativo; Medellín a la U y Banco de los pobres/Oportunidades. En la recolección de la información se incluyeron discursos escritos y orales desde los documentos institucionales y entrevistas a funcionarios de estos programas en el ente municipal, así como algunos de sus usuarios.

Para el desarrollo del objetivo de este trabajo se presentan las siguientes secciones. En primer lugar, se exponen los antecedentes y referentes teóricos de las cuatro dimensiones del poder y se profundiza en la analítica de la gubernamentalidad para mostrar la reflexión teórica del poder como gobierno. Seguidamente, se explica la metodología del análisis de la gubernamentalidad en un caso empírico. Posteriormente, se presentan los resultados y la discusión de este análisis que evidencia un poder de gobierno que articula acciones a distancia, reglas de juego y condiciones de aceptabilidad de la población; en este apartado, se evidencia la quinta dimensión del poder como gobierno en la perspectiva de la gubernamentalidad. Finalmente, se exponen las reflexiones y limitaciones de este estudio.

Antecedentes y referentes teóricos

En este apartado se exponen los antecedentes y referentes teóricos de las dimensiones del poder en su relación con los eo. En la categoría analítica de dimensión se reconoce una diversidad de voces respecto al poder en las organizaciones, así como las perspectivas crítica y funcional. Nuestro enfoque es crítico y se centra en subrayar los elementos teóricos para proponer una quinta dimensión del poder como gobierno, que trasciende el análisis del poder de las organizaciones disciplinarias (de la cuarta dimensión) hacia las organizaciones de control. En consecuencia, se analiza el poder y sus dimensiones, además del poder como gobierno desde la gubernamentalidad.

El poder y sus dimensiones

A partir de Lukes (1974), Hardy (1994) y Hardy y Leiba-O'Sullivan (1998) se referencia el poder desde cuatro dimensiones: el poder de decisión, el poder de no decisión, el poder simbólico-subrepticio y el poder del sistema. Las tres primeras dimensiones discuten las estrategias de los actores organizacionales para movilizar el poder y lograr sus objetivos, mientras que la cuarta dimensión amplía la noción de poder con un énfasis en las contribuciones de Michel Foucault. Sin embargo, esta última dimensión se enfoca en el poder disciplinario, con una afectación más individual que poblacional. Por esta razón, se explica la analítica de la gubernamentalidad, para posibilitar su análisis en el caso de la organización Municipio de Medellín y la discusión de una quinta dimensión del poder.

Al revisar la literatura sobre eo, se identifican diferentes estudios que han referenciado las dimensiones del poder. En estos textos se analizan las metodologías de intervención en una forma de organización en donde se desconoce el poder (Vélez, 2002), se crítica la ausencia de una comprensión holística sobre el poder (De la Rosa, 2006), el efecto que tiene el poder en el cambio organizacional (Buchanan & Badham, 2008), los marcos analíticos para el estudio del poder en la organización (De la Rosa, 2008), el poder y la política en las organizaciones (Fulop & Linstead, 2009), y la diversidad de voces sobre el poder en los eo (Gonzales-Miranda & Ocampo-Salazar, 2017). Estos análisis del poder podrían ser potencializados al incluir la noción de poder como gobierno, ya que permite la reflexividad y la comprensión de tecnologías que posibilitan la conducción de la conducta, no desde la intervención directa sobre los otros, sino en el campo de sus posibles acciones.

A continuación, se referencian las cuatro dimensiones del poder, en aras de evidenciar teóricamente el análisis del poder y sus limitaciones; además, se expone la analítica

del poder desde la gubernamentalidad para dilucidar otra posible dimensión desde los referentes teóricos.

Primera dimensión: el poder de decisión, enfoque unidimensional y perspectiva pluralista

La primera dimensión deriva de las investigaciones realizadas por los pluralistas: Dalh (1957), Polsby (1963) y Wolfinger (1971). Desde estos autores se referencia el poder de decisión como un fenómeno organizacional que se activa y se observa en situaciones que requieren toma de decisiones. Dalh (1957) expone que el poder se genera en la relación entre personas, e implica decisiones concretas y cambio de conducta: A ejerce poder sobre B en la medida que B hace algo que no haría de otra manera, ya que A controla los recursos. Si bien Dalh es referenciado como el autor clave de esta dimensión (De la Rosa, 2008) y el principal ideólogo del pluralismo (Lukes, 1974; Polsby, 1963; Wolfinger, 1971), también son identificados como exponentes pioneros que estudian los comportamientos efectivos de diversos actores que participan en la toma de decisiones en comunidades políticas. En esta visión, las decisiones políticas como las organizacionales implican conflicto abierto (Gonzales-Miranda & Ocampo-Salazar, 2017), con el objeto de determinar quién toma la decisión (Hardy, 1994) y afecta la conducta del otro.

En consecuencia, la literatura hace hincapié en que esta dimensión del poder devela un enfoque unidimensional y se relaciona con una perspectiva pluralista. Lo unidimensional implica una analítica del poder que solo reconoce una de sus caras (el poder de A sobre B), apegada al comportamiento, la adopción de decisiones, el conflicto abierto-observable y de intereses subjetivos, entendidos como preferencias políticas que revelan la participación (Lukes, 1974; Hardy & Leiba-O'Sullivan, 1998). Por su parte, la perspectiva pluralista presupone que esta participación alberga el conflicto desde cosmovisiones diferentes de la comunidad y la toma de decisiones es abierta a cualquiera que tenga interés en ellas (Lukes, 1974); por ello, se enuncian posiciones diversas que fortalecen la democracia y la toma de decisiones en grupos de intereses que no necesariamente pertenecen a las élites.

Sin embargo, esta visión pluralista se problematiza porque en determinados casos genera conclusiones no pluralistas, el poder es piramidal y está determinado en las decisiones concretas de A y en el conflicto abierto (entre A y B). Desde este se hace una verificación experimental de las atribuciones del poder, ya que parece que sin este tipo de conflicto el ejercicio del poder no se manifiesta (Lukes, 1974). Esta concepción de poder y el conflicto implica una relación unidireccional en la que solo A ejerce el poder y

B es un receptor de este (De la Rosa, 2008). Por ello, los estudios de Bachrach y Baratz (1962, 1963) aducen que esta dimensión del poder es restrictiva porque no incluye el conflicto encubierto en el que B no consigue entrar en la arena de poder, en la toma de decisiones.

Segunda dimensión: el poder de no decisión, enfoque bidimensional y perspectiva unilateral

La segunda dimensión del poder surge del cuestionamiento de Bachrach y Baratz (1963) a los supuestos pluralistas. Desde estos autores se plantea el poder de no decisión como un fenómeno organizacional que implica obstáculos en la participación de los procesos decisorios. Bachrach y Baratz (1970) exponen que el poder se ejerce cuando A participa en decisiones que afectan a B, pero también cuando A crea barreras que limitan la participación de B, es decir, ante la existencia de “un conjunto de valores, creencias, rituales y procedimientos institucionales [reglas de juego] predominantes que actúan sistemática y consecuentemente en beneficios de personas y grupos determinados a expensas de otros” (Bachrach & Baratz, 1970, p. 43). En consecuencia, esta dimensión reconoce el conflicto encubierto (De la Rosa, 2008), porque la élite restringe el acceso de un sector subordinado a la arena del poder, así como obstaculiza su posibilidad de intervención y afectación sobre las decisiones en términos políticos y organizacionales.

En consonancia con lo anterior, la literatura muestra que esta dimensión del poder acoge un enfoque bidimensional y una perspectiva unilateral. Lo bidimensional deviene del reconocimiento de dos caras del poder: la adopción de decisión y no decisión y, con ello, el conflicto observable —abierto y encubierto— (Lukes, 1974). El poder de decisión está reflejado en la primera dimensión, mientras que el poder de no decisión reconoce cuestiones que quedan excluidas de la agenda política y de la toma de decisiones, ya que los ámbitos de discusión son limitados a cuestiones seguras denominadas *no decisorias*, porque permite a los actores más poderosos determinar los resultados entre bastidores (Hardy & Leiba-O’Sullivan, 1998). Ahora bien, esta perspectiva se entiende como unilateral, porque A se impone sobre B para direccionar su conducta, hace que decida sobre lo que A desea, y más aún, A controla las condiciones o genera un orden que crea barreras para que B sea excluido de la arena del poder, a partir de lo cual se reconoce el poder de no decisión.

No obstante, esta visión del poder se problematiza al limitarse a los conflictos observables, a los resultados de las decisiones y a las cuestiones suprimidas (Hardy & Leiba-O’Sullivan, 1998). En razón de ello, Lukes (1974)

expone que Bacharach y Baratz, al especificar como necesario el conflicto para la no toma de decisiones, pasan por alto el uso del poder para evitarlo. Hardy y Leiba-O’Sullivan (1998) aclaran que “la no toma de decisiones suele asociarse con los intentos de los grupos dominantes de proteger el statu quo, pero a veces los mismos procesos pueden ser manipulados por grupos menos poderosos en su beneficio” (p. 455), incluso por dinámicas que trascienden los individuos y las colectividades (Lukes, 1974). De esta manera, se observa que, pese a la insistencia del poder desde los sectores dominantes, no hay garantía absoluta en el mantenimiento del orden de las cosas y, por tanto, en medio de las diferencias, algunos grupos y situaciones pueden tener injerencia en las decisiones e impactar el *statu quo* de la organización.

Tercera dimensión: el poder simbólico, enfoque tridimensional y perspectiva radical

La tercera dimensión del poder es propuesta por Lukes (1974) y se deslinda del carácter comportamental de las anteriores dimensiones. Desde este autor se expone el poder simbólico-subrepticio como un fenómeno organizacional que posibilita consensos y conformidades aparentes desde lo cultural, con menos visibilidad del conflicto para obtener resultados. Lukes (1974) define el poder como potencia o capacidad —el poder es una potencialidad, no una realidad—; en este sentido, un sujeto A puede ejercer poder sobre un sujeto B, al conseguir que B piense lo que A quiere que piense. Allí el conflicto es aparentemente nulo o latente, ya que en B se forma una falsa consciencia desde la creación de mitos, ideologías, control de información, etc.; B es inconsciente de la problemática y de las consecuencias, no se resiste (De la Rosa, 2008). En este orden de ideas, las dinámicas culturales se imponen de tal forma que naturalizan la idea de una suerte de realidad no conflictiva, lo que muestra que la tercera dimensión implica un punto de vista exterior.

Al respecto, la literatura evidencia que en esta dimensión del poder reside un enfoque tridimensional y una perspectiva radical. Lukes (1974) plantea que lo tridimensional de este enfoque es que incorpora los otros enfoques, pero va más lejos que ellos, al menos en tres sentidos: 1) el poder puede implicar inacción en vez de acción (observable); 2) puede ser inconsciente y 3) puede ser ejercido por colectividades: grupos o instituciones. Visto así, la perspectiva radical del poder parte de una explicación sociológica, no personalizada como las anteriores dimensiones, sino que trasciende la relación del conflicto y se deslinda de este (Gonzales-Miranda & Ocampo-Salazar, 2017; Dreher & Göttlich, 2019), porque el poder tiene la capacidad

de actuar más allá del conflicto, produciendo un orden que es legitimado, pero que no responde a los intereses de quienes son sometidos o subordinados en esa relación. Ya no son los conflictos encontrados, abiertos o latentes, o la decisión o la no decisión, sino la afectación que se tenga sobre los intereses de los agentes individuales o colectivos de distinta índole.

Ahora bien, esta visión de poder es problematizada por Hardy (1994) y Hardy y Leiba-O'Sullivan (1998), quienes plantean algunas limitaciones al considerar que esta dimensión no abarca la forma en que funciona el poder del sistema que produce ciertas ventajas y desventajas para los miembros de la organización, sin ser conscientemente movilizado por los agentes. Los favorecidos y desfavorecidos, así como la resistencia en el ejercicio de poder, no son analizados por igual, lo cual reduce las posibilidades de la perspectiva radical. Igualmente, las citadas autoras consideran que, desde la propuesta de esta tercera dimensión, se ha desarrollado una cantidad de estudios que implican el fenómeno del poder en los EO, literatura en la que destacan las contribuciones de Michel Foucault; por lo tanto, sugieren la existencia de una cuarta dimensión del poder, dado que las tres dimensiones anteriores limitan esta analítica del poder.

Cuarta dimensión: el poder del sistema, el enfoque relacional y la perspectiva disciplinaria

La cuarta dimensión es incluida por Hardy (1994) y Hardy y Leiba-O'Sullivan (1998), quienes retoman la propuesta de Lukes y reconocen nuevos desarrollos en la literatura que posibilitan ampliar las dimensiones del poder desde el efecto Foucault. A partir de estas autoras se expone el poder del sistema como un fenómeno organizacional que normaliza los miembros de la organización con un foco en la disciplina y la sujeción. En este sentido, Hardy y Leiba-O'Sullivan (1998) entienden que el poder se deriva de un conjunto de relaciones y opera de manera reticular, es decir, tanto B como A son parte de un sistema que prevalece sobre ambos; a pesar del aparente dominio de A, B aún puede obtener ciertos beneficios de la red general de relaciones de poder. Si bien algunos actores pueden alcanzar ventajas de esta red, no pueden controlarla, ni escapar de ella (Hardy, 1994). En esta perspectiva, el conflicto es abierto, latente y aparentemente nulo (De la Rosa, 2008); si bien la resistencia reafirma el orden del sistema, también posibilita la disonancia respecto a los dispositivos de poder.

De esta manera, la cuarta dimensión del poder implica un enfoque relacional y una perspectiva disciplinaria. En el enfoque relacional no se alude al poder en abstracto,

sino a relaciones de poder, lo que introduce una visión más reflexiva del poder, que se centra en cómo las prácticas discursivas —por ejemplo, hablar, escribir y argumentar— y las prácticas disciplinarias, como los instrumentos de vigilancia y evaluación —por ejemplo, la medición del rendimiento—, configuran las identidades de las personas y la fuerza del campo relacional (Fulop & Linstead, 2009, p. 283). Por su parte, la perspectiva disciplinaria expuesta por Foucault (2010) lleva consigo el dispositivo disciplinario, “una red de relaciones entre elementos heterogéneos (instituciones, [...], reglamentos, discursos, [...], disposiciones administrativas) que surgen con vistas a una determinada finalidad estratégica (en este caso, la producción de individuos políticamente dóciles y económicamente rentables)” (Castro, 2014, p. 89); su funcionamiento y sus finalidades se adaptan a nuevos contextos.

Al revisar el efecto Foucault en los EO se evidencian diversas tramas y olas que marcan la influencia de este autor en el análisis organizacional. No solo es el poder disciplinario, sino también el discurso, la gubernamentalidad y la subjetividad/ética (Raffnsøe et al., 2019). En este sentido, la literatura muestra que los estudios del poder desde la influencia foucaultiana han ido más allá del análisis de la disciplina en los EO. Entonces, si la cuarta dimensión del poder focaliza la investigación gerencial y organizacional en el poder disciplinario y el discurso normalizador (Hardy & Leiba-O'Sullivan, 1998), se propone la inclusión formal de una dimensión que relacione el análisis del poder como gobierno de sí y de los otros desde la perspectiva de la gubernamentalidad. Esta analítica del poder se relaciona con las sociedades de control descritas por Deleuze (1999), la crisis de las sociedades disciplinarias, de las instituciones de encierro y su implicación en los modos de subjetivación.

En concordancia con lo anterior, el siguiente apartado tiene como finalidad exponer la concepción y analítica del poder como gobierno desde la gubernamentalidad, en aras de evidenciar teóricamente una posible ampliación de las dimensiones del poder incluidas en los textos de Lukes (1974), Hardy (1994) y Hardy y Leiba-O'Sullivan (1998).

El poder como gobierno en la perspectiva de la gubernamentalidad

En 1978, Michel Foucault utilizó el neologismo *gubernamentalidad* para referirse al “conjunto constituido por las instituciones, los procedimientos, análisis y reflexiones, los cálculos y las tácticas que permiten ejercer esta forma tan específica, tan compleja, de poder [como gobierno]” (Foucault, 2011, p. 136), que implica la población como objetivo, la economía política como forma de saber y los dispositivos de seguridad como instrumento técnico.

El poder como gobierno posibilita la conducción de las conductas (Castro-Gómez, 2010), ya no solo en el nivel individual como en la perspectiva disciplinaria, sino en el dominio poblacional. Este dominio no constituye un dato básico, sino un sujeto-objeto (biológico y económico) gobernable (Blengino, 2018) en el contexto de su libertad. Por ende, la analítica del poder como gobierno es sobre las reglas de juego (Castro-Gómez, 2010; Lazzarato, 2017), que no buscan intervenir sobre los otros directamente, sino sobre el campo de sus posibles acciones; no se anula la libertad, sino que se conduce mediante una intervención que induce conductas.

El análisis foucaultiano del poder como gobierno reconoce un cambio de la racionalidad política en Occidente desde la década de 1970: el paso del Estado de bienestar a un Estado neoliberal que evidencia una crisis de la sociedad disciplinaria (poder sobre los jugadores) frente a la sociedad de control (poder desde las reglas de juego). El neoliberalismo como nueva racionalidad del Estado (Foucault, 2008) favoreció la inserción de herramientas como la nueva gestión pública, en aras de la modernización de la administración estatal y, con ello, reformas de las prácticas de gobierno desde los parámetros empresariales y financieros que construyen espacios calculables — físicos y abstractos— que las personas habitan (Mennicken & Miller, 2012). Allí, los ciudadanos son conducidos a enfrentar estas nuevas realidades del gobierno en pro del mercado, son tutorados e intervenidos mediante prácticas de gobierno que modulan sus conductas en torno al emprendimiento, la eficiencia, el endeudamiento, el éxito y la competitividad.

El concepto de racionalidad política acuñado por Foucault alude a la racionalidad gubernamental (Laval & Dardot, 2013), que presupone el poder como gobierno desde dos ejes básicos: "el gobierno como relación entre sujetos y el gobierno como relación del individuo consigo mismo" (Castro, 2007, p. 11; Castro, 2018, p. 191). En el primer eje, el poder es entendido como acción sobre acciones de otros, mientras que, en el segundo, hace referencia a acciones que se realizan sobre sí mismo. En consideración, en el estudio del poder se reconoce que la analítica de la gubernamentalidad introduce "una forma o sistema de pensamiento sobre la naturaleza de la práctica de gobierno [...] capaz de hacer algún tipo de actividad pensable y practicable, tanto para sus ejecutantes como para aquellos sobre quienes esta práctica se ejerce" (Gordon, 1991, p. 3).

En lo expuesto, hay un elemento característico de la gubernamentalidad denominado tecnología de gobierno, que se articula con la analítica del poder desde sus ejes básicos: bien para conducir la conducta de otros (sujeción) o bien para conducir su propia conducta (sujetivación). En

este sentido, Rose y Miller (1992) plantean que las problemáticas del gobierno se analizan en términos de sus tecnologías gubernamentales, es decir, desde los programas, cálculos, técnicas, aparatos, documentos y procedimientos, a través de los cuales las autoridades buscan hacer efectivas sus estrategias de poder en la población. "Es a través de las tecnologías que las racionalidades políticas y los programas de gobierno que las articulan se vuelven capaces de desplegarse" (Rose & Miller, 1992, p. 281) y conducir la conducta de otros desde su libertad (Chingola, 2018; Foucault, 2001, 2007). Las pautas de acción, las reglas de juego, las contemplan los gobernantes, solo que los sujetos las adoptan como propias.

Bajo esta perspectiva, el análisis del poder como gobierno implica reconocer reglas de juego que subyacen en la acción gubernamental e identificar modos de sujetivación desde las condiciones de aceptabilidad de la población. En lo anterior, es clave la condición de aceptabilidad del individuo, porque se plantea que en la manipulación, en la maniobra del ambiente y en su intervención, la población es proclive a aceptar lo que una entidad de gobierno dispone como si fueran sus propias propuestas. Foucault (2011) lo deja entrever al indicar que el poder de gobierno influye "sobre cosas aparentemente alejadas de la población, pero que, según hacen saber el cálculo, el análisis y la reflexión, pueden actuar en concreto sobre ella" (p. 95). Así se genera una conducción de la conducta de los otros mediante una acción indirecta, una acción a distancia que no recae sobre los jugadores, sino sobre las reglas del juego, las cuales el sujeto también puede subvertir "generando sus propias prácticas de sí o resignificando aquellas prácticas sociales generales" (Salinas, 2014, p. 108).

En consonancia con lo expuesto, la gubernamentalidad neoliberal implica relaciones de poder que asumen a los sujetos como portadores de cierto capital humano que deben gestionar racionalmente y, en este sentido, gobernarse a sí mismos como si fueran empresas (Castro-Gómez, 2010). Como indica Bedoya (2018):

La racionalidad neoliberal, lejos de buscar la igualdad como ideal social, convierte al Estado como un ente que fija su meta en la regulación de las condiciones de competencia y de mercado, para lo cual la desigualdad funciona como un aspecto fundamental en el mantenimiento del engranaje del mercado. (p. 13)

Esta situación conlleva, como se ha venido señalando, la afectación del ambiente en aras de optimizar los sistemas de diferencias por medio de intervenciones que condicionan la conducta de los individuos y los grupos sociales (Blengino, 2018), para que devengan empresarios de sí mismos, sujetos que potencializan su capital humano.

Metodología

El diseño metodológico de la investigación implicó tres niveles de análisis cualitativo: el posicionamiento, la estrategia y los métodos (Ryan et al., 2004). En el primer nivel, nos posicionamos en una perspectiva de análisis foucaultiano. Seguidamente, la estrategia de estudio de caso permitió dar sentido al poder como gobierno en un contexto particular de ciudad. Por último, el método implicó la investigación documental (discursos orales y escritos) y el análisis crítico del discurso. Estos niveles están relacionados: los discursos se recolectan y analizan mediante el método (tercer nivel), se contextualizan desde la estrategia (segundo nivel), de acuerdo con una comprensión subjetiva (primer nivel).

Posicionamiento

La investigación devela un trabajo crítico sobre el análisis de las dimensiones del poder, con énfasis en la gubernamentalidad. Esta es una de las vertientes del trabajo de Michel Foucault que brinda una caja de herramientas para analizar el poder a distancia, los procesos de subjetivación y la moral (Revel, 2014) en el campo de los EO. La orientación epistemológica de Foucault posibilita reconocer una problemática emergente en el análisis del poder en el gobierno local de Medellín, una serie de condiciones de aceptabilidad que han agenciado prácticas de gubernamentalidad que afectan la subjetividad y la configuración de ciudadanos económicos, neoliberales.

Estrategia y método

El estudio de caso potencializa el interés por la singularidad (Galeano, 2018). En particular, el análisis se centra en la organización Municipio de Medellín. Allí la racionalidad gubernamental no se asocia a un sujeto sino a una red, a aquello que se ha hecho operativo en el ejercicio del poder público, en las transformaciones de la gestión estatal, en sus planes de desarrollo y en algunos programas de gobierno que implican la racionalidad gubernamental.

La investigación documental posibilitó la recolección de documentos que contienen una existencia acumulada de discursos escritos y orales (Foucault, 2005). En los discursos escritos, se incluyeron planes de desarrollo (2001-2015), boletines de rendición de cuentas, informes de la Veeduría Ciudadana y del programa Medellín Cómo Vamos. A partir del análisis de estos documentos, se seleccionaron los programas objeto de análisis, según los criterios expuestos en la introducción. Los programas seleccionados fueron los siguientes: Medellín Solidaria; Planeación Local

y Presupuesto Participativo; Medellín a la U y Banco de los pobres/Oportunidades. De estos programas, se revisaron documentos institucionales, objetivos, filosofía, estrategias y medios técnicos (cálculos) utilizados para alcanzar los fines. Además, se realizaron entrevistas a diez de sus directivos y gestores, así como 70 usuarios.

La información recolectada se analizó mediante el método de análisis crítico del discurso, a partir de Arribas-Ayllon y Walkerdine (2008), Jäger (2003) y Wodak (2003). En la perspectiva foucaultiana, esta analítica implicó la estrategia genealógica para hacer explícita la historicidad de los objetos que interrogamos, aquello que irrumpe con novedad en el presente y sus vínculos con el pasado. En este sentido, el análisis del discurso implicó la crítica desde los ámbitos de acción (el contexto de la práctica discursiva), la variedad discursiva (fragmentos discursivos que dan cuenta de la racionalidad política imperante), la interacción discursiva (la relación entre los discursos analizados), los acontecimientos discursivos (disrupciones, discontinuidades, hitos) y la síntesis del discursos (las subjetividades construidas entre las reglas ambientadas por el gobierno y las condiciones de aceptabilidad de los usuarios de los programas).

En la codificación de la información se utilizó el *software* Atlas.Ti, versión 8. Las categorías y subcategorías identificadas desde el análisis crítico del discurso se resumen en la tabla 1.

Resultados y discusión

Los resultados se presentan a partir de las categorías identificadas en el análisis: 1) prácticas de gobierno, 2) analítica del poder gobierno y 3) modos de subjetivación. Se articula la discusión con los elementos teóricos para subrayar, desde el caso analizado, el poder como gobierno. Al final de este apartado, se presenta una síntesis de este en la quinta dimensión del poder.

Prácticas de gobierno

En el gobierno del municipio de Medellín, las últimas décadas han permitido registrar una serie de cambios de la gestión de la ciudad, vinculadas a una lógica neoliberal de gobierno, una nueva racionalidad política instaurada en los "procedimientos mediante los cuales se dirige, a través de una administración de Estado, la conducta de los hombres" (Laval & Dardot, 2013, p. 15). La nueva gestión pública ha apoyado otras formas de poder en la ciudad y, de ello, dan cuenta los planes de desarrollo del siglo XXI, inspirados en lógicas del mercado, tales como competitividad, internacionalización y modernización empresarial.

Tabla 1.
Sistema Categorial.

Objetivo	Categoría	Subcategorías
1. Identificar cambios que introduce la racionalidad gubernamental en las prácticas de gobierno.	Prácticas de gobierno	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno en la lógica del mercado Sutilezas del poder en programas sociales
2. Analizar reglas de juego que subyacen en la acción gubernamental de los programas analizados.	Analítica del poder gobierno	<ul style="list-style-type: none"> Finalidades del poder gobierno Medios técnicos y estrategias
3. Evidenciar la incidencia del poder gobierno en la subjetividad neoliberal	Modos de subjetivación	<ul style="list-style-type: none"> Discurso de corresponsabilidad Condiciones de aceptabilidad

Fuente: elaboración propia.

A partir del 2001, las prácticas de gobierno se centraron en un modelo de competencia para direccionar la ciudad. De esta manera, el Plan de Desarrollo 2001-2003 estableció que “es tiempo de superar el asistencialismo paternalista tradicional, que abona la marginalidad, y cambiarlo por el asistencialismo productivo, que a la vez que atiende al ciudadano, lo vuelve activo y productivo” (p. 2). En una lectura foucaultiana se observa que este tipo de poder es más una red productiva que represiva, es un poder que “produce cosas, induce placer, forma saber, produce discursos” (Foucault, 1992, p. 193), que permearán al ciudadano y su cotidianidad. Posteriormente, los Planes de Desarrollo de 2004-2015 incorporaron y expandieron estrategias como la Cultura E (empresarial) para superar el modelo asistencialista del Estado benefactor y, en el largo plazo, las condiciones de pobreza, un discurso que revela criterios de gestión potenciados por la racionalidad gubernamental.

En este contexto, los procesos económicos se han tornado naturales en las prácticas del gobierno municipal:

Ya no juegan los «derechos humanos» [como en el Estado de bienestar] sino la eficacia con que pueda cumplirse el objetivo central de la práctica gubernamental, a saber, que los hombres se comporten «económicamente» y sean capaces de desplegar su libertad conforme a los intereses de una comunidad económica. (Castro-Gómez, 2010, p. 146)

Desde el análisis de la quinta dimensión del poder, esta situación implica comprender la configuración del ciudadano como “capital humano” que es su propio productor y fuente de ingresos, al asumir sus acciones como una forma de valorización de sí mismo desde una subjetivación con ideales de innovación, emprendimiento, empleabilidad y actualización educativa.

En relación con lo anterior, las prácticas de gobierno de Medellín en el periodo 2001-2015 fueron activas en promocionar la lógica de la competencia como norma de conducta y la empresa como modelo de subjetivación. Un seguimiento a las tablas de clasificación utilizadas para medir y calcular la gestión permite evidenciar que, desde el 2004, los planes de desarrollo adoptaron indicadores de

la biopolítica internacional, tales como los Índices de Desarrollo Humano (IDH) y el Multidimensional de Calidad de Vida (IMCV). Adicionalmente, desde del 2008 se incluyeron indicadores del presupuesto por resultados para vincular la asignación de recursos a productos medibles en atención de la población. Al vincular las lógicas de cuantificación, los números y los cálculos configuran las personas, los dominios y las acciones objetivas y comparables (Mennicken & Miller, 2014). Estas mediciones transforman la gestión de la población hacia una meta cuantificada del gobierno.

Al respecto, uno de los entrevistados manifiesta que la medición por indicadores económicos muestra la eficiencia de la ciudad, su comparabilidad, pues los programas de cada administración pública posibilitan que las personas desarrollen todo su talento, que tengan un proyecto de vida y una generación propia de sus ingresos, sin dependencia del Estado (Entrevistado 10, 2016). En este sentido, las prácticas de gobierno ya no se centran en equilibrar la desigualdad, sino en fomentar la diferenciación para la competitividad, lo que implica intervenir la ciudadanía mediante sus programas y que ellos comprendan su valor económico.

Desde lo expuesto, el mundo simbólico de la forma-empresa interpelaba cada vez más a los ciudadanos en Medellín para mejorar los indicadores, con una población sujeta a ideas de emprendimiento e innovación económica y social, como política del gobierno local. Los indicadores muestran la visibilidad de aspectos que es necesario nombrar (mientras se silenciaban otras realidades), no solo en términos de política pública, sino del gobierno empresarial. En este sentido, el estilo empresarial que emergió en el gobierno de la ciudad puso de manifiesto otra forma de racionalidad política, otra práctica de poder.

Analítica del poder gobierno

En el contexto local (Medellín, Colombia), la gubernamentalidad posibilitó estudiar el poder como gobierno, para entender las formas de conducir la conducta de la población (hacia ellos mismos y hacia los demás), como indica

Foucault (1999), en un marco y con unos instrumentos de Estado. En esta perspectiva, se analiza la acción gubernamental en los programas seleccionados (tabla 2), para aludir al funcionamiento de las prácticas que se insertan en ensamblajes de poder. Desde los programas de gobierno, se revisan los *objetivos* hacia los cuales está dirigida la acción, los *medios técnicos* utilizados para alcanzar dichos fines y las *estrategias* para articular de forma eficaz estos medios.

Medellín Solidaria es un programa municipal que agencia la racionalidad política neoliberal. En este programa se promueve la corresponsabilidad de una micropoblación clasificada como pobre y la gestión de rangos económicos para graduarlos de su pobreza extrema y evitar, según los entrevistados, la dependencia del Estado. Lo que se observa en este programa es una captura del discurso social para sus fines y casos de generación de individualidad e, incluso, insolidaridad entre los usuarios. En el contexto gubernamental de Medellín se posiciona la competitividad como una regla de juego, un ideal de conducta; por ende, en los discursos analizados se observa que la solidaridad no se piensa en relación con el otro, con lo comunitario, lo colectivo, sino en la afectación de intereses individuales. En este sentido, se promueve la gestión de sí mismo para evitar la pobreza, porque los pobres se constituyen en una amenaza para la sociedad neoliberal (Gordon, 1991). En tal consideración, las familias del programa se intervienen mediante una gestión de rangos económicos; las transferencias condicionadas (antes subsidios) buscan graduar a los "pobres extremos" como "pobres moderados" o "no pobres", en tanto rangos de pobreza aceptados y discursos que instauran el espíritu de superación social.

La estrategia de la graduación es una innovación de la gestión pública para evitar el subsidio perpetuo (Entrevistado 7, 2016). El usuario "corresponsable" debe fortalecer la autonomía económica para el mejoramiento de su calidad de vida y graduarse como símbolo de progreso y superación, situación que se constituye en un indicador de

buen gestión municipal. Dada la necesidad de mostrar resultados, el indicador de la graduación ha propiciado una lógica mediática de producción de datos, que resta atención y acompañamiento integral de las familias, lo que ha conllevado ocultar los efectos adversos que genera este programa en sus usuarios.

Planeación Local y Presupuesto Participativo es un programa municipal que promueve la planeación y la participación en pro del empoderamiento de la población local, una finalidad del gobierno neoliberal que configura las comunidades y los líderes barriales como corresponsables de la gestión municipal, modificando la acción social y colectiva con prácticas de empresarismo que incentivan el interés individual. En Medellín, la participación de las comunidades y barrios ya tenía una tradición urbana relacionada con la activa acción comunitaria de los pobladores que se organizaban en convites, mingas y asociaciones de acción comunal para construir iglesias, calles, servicios públicos, etc.

Sin embargo, las nuevas prácticas agenciadas por la racionalidad gubernamental han interferido la actividad comunitaria con responsabilidad de distribución y priorización de la inversión presupuestal. Los ciudadanos generan alianzas con las autoridades de gobierno, centrándose en sus problemas y problematizando nuevas cuestiones, traduciendo las preocupaciones políticas y sociales al vocabulario de la gestión y la contabilidad (Rose & Miller, 1992). La participación "libre" de los ciudadanos es coartada por un direccionamiento del ente público en las comunas. Los pobladores, quienes son llamados a priorizar las problemáticas barriales para la inversión del presupuesto, porque conocen las necesidades y prioridades de su territorio, terminan en la elección de una gama de problemas que el ente propone con base en un discurso de viabilización técnica del presupuesto. Tal es el caso del empresarismo fomentado mediante diversos mecanismos de participación.

Banco de los pobres/Oportunidades es planteado por el ente municipal como un programa de inclusión social que

Tabla 2.
Acción gubernamental.

Programa municipal	Práctica de gobierno	Objetivo	Medios técnicos	Estrategias
Medellín Solidaria	Gestión por rangos económicos	Erradicar la pobreza extrema	Acompañamiento e intervención familiar	Graduación de hogares
Presupuesto Participativo	Gestión del empoderamiento	Generar participación social	Acompañamiento a líderes barriales	Liderazgo
Banco de los pobres/Oportunidades	Gestión del crédito para emprender	Establecer sistemas financieros alternos	Acompañamiento a los emprendedores	Capacitación en Cultura E
Medellín a la U	Gestión del capital humano	Fomentar la educación superior	Fondos municipales	Créditos condonables

Fuente: elaboración propia.

se enmarca en el asistencialismo productivo, sin la lógica de un banco común. No obstante, las prácticas racionales de este programa han agenciado una gubernamentalidad neoliberal que incrementa el endeudamiento de los pobres, sujetos a una idea de negocios o emprendimiento. En este programa se reconoce la pobreza como un resultado de la desigualdad social en Medellín. Sin embargo, acorde con la racionalidad gubernamental, el pobre se representa como una persona carente de cálculo individual e iniciativa empresarial (Entrevistado 6, 2016). Por esta razón, los beneficiarios son capacitados para maximizar su capital humano, “un valor que hay que incrementar cada vez más” (Laval & Dardot, 2013, p. 21), ya que el préstamo se otorga para la ejecución de un emprendimiento, una acción indirecta que busca que los ciudadanos superen los obstáculos de la pobreza y generen ingresos para vivir y pagar sus deudas.

Entonces, bajo el sofisma de la exclusión del crédito legal, este banco se expone como una alternativa que posibilita a los ciudadanos acceder a la financiación con la condición de que invierta los recursos del préstamo en unidades de negocio productivas, que le permitan mejorar la fuente de sus ingresos. Allí “la relación acreedor/deudor expresa la actividad de adiestramiento y formación de la subjetividad” (Lazzarato, 2015, p. 87). En efecto, este programa ha sido una de las estrategias de la gestión pública local para el fomento de una cultura del emprendimiento en la ciudad. Por ello, su principal regla de juego es que los usuarios se instalen como responsables de sí mismo, que busquen alternativas frente al desempleo y superen la falta de ingresos, que actúen como *Homo economicus*, sujetos emprendedores endeudados.

Medellín a la U es un programa que agencia la racionalidad gubernamental, con una educación superior que se gestiona como práctica para valorizar el capital humano de la ciudad. La deuda se convierte en el motor que moviliza el deseo del estudiante, su tiempo, sus ritmos de estudio, sus formas de compararse con el otro, una promesa a futuro, un compromiso monetario que busca garantizar su propio desempeño. Así, la financiación de la educación superior en Medellín se ha transformado de un esquema de subsidio hacia un sistema de crédito condonable (Entrevistado 4, 2016), que puede contemplar el “subsidio condicionado”, en caso de que se cumpla con los requisitos previos de los fondos financieros municipales. En este contexto, Lazzarato (2015) plantea que “el estudiante no solo se considera a sí mismo un capital humano que debe valorizar mediante sus propias inversiones (los créditos que toma para estudiar), sino que además se siente obligado a actuar, a pensar, comportarse como si fuera una empresa individual” (p. 69).

En la ciudad se ha contado con los siguientes fondos financieros: Fondo Municipio de Medellín-Comuna 1 y Camino a la Educación Superior, Fondo EPM, Fondo Enlaza Mundos, Fondo de Docentes y Extendiendo Fronteras. A través de estos fondos se promueve la educación superior para que los ciudadanos de Medellín con recursos limitados, accedan y finalicen sus estudios de pregrado y posgrado, que amplíen su capital humano para potenciar la ciudad competitiva e internacional (Entrevistado 3, 2016). La deuda o el incentivo de condonación “impone un aprendizaje de comportamientos, reglas de contabilidad, principio de organización habitualmente plasmados como de una empresa, a personas que ni siquiera han entrado aún al mercado de trabajo” (Lazzarato, 2015, p. 70). Estos incentivos se convierten en un motor de movilización del deseo del futuro profesional, de administración del tiempo, de los ritmos de estudio y un compromiso del estudiante endeudado con las expectativas de la ciudad

Modos de subjetivación

En la analítica de la gubernamentalidad se evidencia que el poder como gobierno ha activado la población para que, entre sus obligaciones, adopte una lógica calculadora de gestión de sí mismo, de acuerdo con la imagen que se expande del hombre con la forma-empresa, un nuevo sujeto que difiere de las figuras sociales que fueron construidas sobre la ciudadanía política. En la identificación de estas nuevas figuras subjetivas, Foucault remite a los modos de subjetivación, es decir, a las prácticas históricas de constitución del sujeto (Castro, 2004), que se vinculan con modos de pensar y obrar en un juego de objetivación/ subjetivación (Foucault, 1999).

En las relaciones del poder como gobierno, el sujeto es objeto de las prácticas de sí, una subjetivación que “vuelve el sujeto sobre sí mismo como objeto de acción” (Zangaro, 2011, p. 44). En este sentido, las figuras subjetivas se identifican en la articulación del sujeto objetivado a partir de los programas municipales y sus condiciones de aceptabilidad y de las prácticas de los mismos sujetos desde su participación e implicación en los programas del gobierno municipal.

En el análisis de la quinta dimensión del poder, se retoma la noción foucaultiana de “condiciones de aceptabilidad”, ya que en la racionalidad gubernamental se crea un *ethos* en el que los sujetos se experimentan a sí mismos como libres y capaces, aunque los objetivos de su conducta sean puestos por otros (Castro-Gómez, 2010); también porque las técnicas de gobierno de sí son bivalentes y posibilitan que el sujeto subvierta las representaciones sociales generales (Salinas, 2014). Por ende, las construcciones

subjetivas se identificaron a partir de las entrevistas realizadas a los usuarios de los diferentes programas, en sus discursos de apropiación con los incentivos de la gestión municipal, la resignificación o indiferencia y resistencia. La tabla 3 muestra el énfasis o la focalización de estos programas en unos modos de subjetivación más que en otros.

El *sujeto corresponsable* es la figura subjetiva emérita que se construye desde Medellín Solidaria. Desde la dimensión del poder como gobierno se asume como una persona gobernada y direccionada por parte de la gestión municipal. Algunos usuarios señalaron diferentes enseñanzas que se generaron para ahorrar mediante capacitaciones y visitas a su hogar, para buscar empleo, para ser responsables de su futuro, porque "la pobreza está en uno mismo" (Entrevistado Comuna 6 y Entrevistado Comuna 1, 2016). En este sentido, el corresponsable es quien realiza las actividades que se le proponen desde la gestión local e incluso, al finalizar el proceso, acepta la graduación y asiste a la ceremonia simbólica de obtención del diploma, "todavía guardo el diploma y la sombrilla que me dieron como símbolo de superación, ojalá hubieran dado otras cositas, más mercados" (Entrevistado Comuna 1, 2016). También es un sujeto calculador, que acepta su condición de "usuario corresponsable", porque beneficia su condición individual y el aprovechamiento de las ayudas económicas del programa en medio de unas condiciones sociales complejas.

El *sujeto emprendedor* constituye la figura subjetiva que construye Medellín empresarial, evidenciado en tres de los programas analizados. Manifiesta una usuaria del Banco de los pobres/Oportunidades que hacer el préstamo en el banco implicó capacitación y el beneficio del emprendimiento (Entrevistado Comuna 15, 2016). Igualmente, algunos líderes comunales en Presupuesto Participativo manifestaron la posibilidad de emprender porque era una de las consignas clave para el uso de los recursos del programa, entonces la gente emprendía y competía con sus ideas de empresa para obtener recursos o competía con su capital humano para obtener becas o créditos de estudio (Entrevistados Comuna 1 y Comuna 15, 2016). En

este sentido, el sujeto emprendedor es quien asume los valores de la empresa moderna: competición, riesgo, innovación, desempeño, autocontrol y autogestión. El gobierno de la ciudad ha difuminado la forma-Estado al exaltar la forma-empresa para la gestión local, en tanto estandarte de gobierno para estimular mediante diversas estrategias y programas la conducta de la población, que en esa racionalidad debe asumirse como emprendedora, innovadora y competitiva.

El *sujeto empoderado* es el ciudadano que incentiva la ciudad participativa; es quien toma posesión de sus capacidades de decisión y actuación por sí mismo. Uno de los veedores ciudadanos indicó que el Presupuesto Participativo ha posibilitado "gente supremamente empoderada de los proyectos" (Entrevistado Comuna 6, 2016) aunque, con el problema que generan los recursos, "los líderes perdieron el sentido social en el barrio, se involucran por el beneficio personal y no de la comunidad" (Entrevistado Comuna 1, 2016). Como tal, el empoderamiento se ha constituido en una faceta ético-política del gobierno local, en aras de modular la conducta de los sujetos y estimular la competencia. A partir del programa Planeación Local y Presupuesto Participativo, se ha rotulado la población como protagonista del desarrollo territorial incentivando la figura del hombre-empresa, que es líder, asume riesgos, toma decisiones y direcciona su propia vida y la de otros en un entorno comunitario.

El *sujeto endeudado* se configura a partir de la objetivación de la población en la ciudad capitalizada y acreedora. El mecanismo del crédito, implementado en programas como Medellín a la U y Banco de las Oportunidades, ha fortalecido un retorno del capital para no afectar las finanzas locales. Los usuarios se reconocen y denominan como endeudados; por ejemplo, una usuaria del préstamo municipal indica "no me gusta ser endeudada, pero para sacar el negocio adelante hay que aprovechar la oportunidad que da la Alcaldía con bajas tasas de interés" (Entrevistada Comuna 1, 2016). Igualmente, una beneficiaria indica que "cuando son becas y regalan la plata la gente se

Tabla 3. Subjetividad potenciada en programas municipales.

Programas	Sujetos				
	Corresponsable	Emprendedor	Empoderado	Endeudado	Piloso
Medellín Solidaria	X				
Presupuesto Participativo		X	X		
Banco de los pobres/Oportunidades		X		X	
Medellín a la U		X		X	X

Fuente: elaboración propia.

aprovecha, es mejor la deuda que se condona con esfuerzo, igual termina siendo una beca” (Estudiante de Psicología, 2016). En estos términos y similares se evidenció que las acciones gubernamentales han conducido la conducta de los ciudadanos sujetos a una deuda. Aquellos están inmersos en una relación de poder como una condición inmanente de asimetría que le implica responsabilidades en función del pago del capital, los intereses o la condonación.

El *sujeto piloso* se configura desde la ciudad condonable. Tras el incentivo de la condonación del crédito, es piloso quien se conduce desde las reglas de juego: obtener altos promedios académicos, terminar a tiempo y realizar una labor social. Indica una de las beneficiarias del programa Medellín a la U lo siguiente: “de lo único que uno se preocupa es del promedio, y de que a uno le vaya bien con las materias, de que no pierda una” (Estudiante de Odontología, 2016). Dentro de los mecanismos de acción de programas como Medellín a la U, se estableció la condonación de porcentajes del crédito e incluso de la deuda total, lo que estimula a los estudiantes a destacarse en el escalafón establecido por la entidad, además del castigo de no renovar el crédito para aquellos que obtengan promedios por debajo de un estándar establecido.

Ahora bien, a partir de los elementos teóricos y la analítica de la gubernamentalidad que ha sido presentada para el caso del municipio de Medellín, se propone una quinta dimensión del poder que busca reconocer la potencialidad que ha tenido este análisis en el contexto organizacional.

Quinta dimensión del poder: el poder como gobierno, enfoque biopolítico, perspectiva de gubernamentalidad

La quinta dimensión del poder se propone para reconocer la analítica de la gubernamentalidad, ausente en las cuatro dimensiones que se exponen en Hardy (1994) y Hardy y Leiba-O’Sullivan (1998). De esta manera, el poder como gobierno constituye un fenómeno organizacional que implica el entramado de relaciones que se tejen entre poder, libertad y acción a distancia. Esta dimensión del poder no solo permite visibilizar (problematizar) nuevos aspectos del poder, sino que los sitúa en otro lugar para indagar por asuntos que ponen en perspectiva fenómenos organizacionales y sociales actuales, tales como la gestión de las poblaciones en tanto seres vivientes y las nuevas dinámicas de la vida en las ciudades, las investigaciones sobre el genoma humano o la gestión de la salud (Lemke, 2017; Sibilia, 2013), así como las pandemias contemporáneas. Igualmente, la gestión del deseo, la regulación de la movilidad, la criminalidad, la circulación de las personas, las formas de gestión algorítmica y del *big data* sobre las

poblaciones (Han, 2014; Rodríguez, 2019; Sibilia, 2017), además del gobierno digital y las nuevas innovaciones tecnológicas en la gestión de la vida.

Así las cosas, la quinta dimensión del poder se relaciona con un enfoque biopolítico en perspectiva de gubernamentalidad. Lo biopolítico incide en el gobierno de la población desde las condiciones de vida de una multiplicidad de hombres, como masa global y no sobre el cuerpo individual (Sauquillo, 2017). En términos generales, hace referencia a la gestión de la vida de la población (Castro, 2018), enfermedad, natalidad, etc., que afectan la potencia de trabajo de la población mediante el cálculo de riesgos (Castro-Gómez, 2010). Allí, la perspectiva de la gubernamentalidad focaliza el poder de gobierno neoliberal desde las condiciones de competencia, unas reglas de juego para dirigir la conducta de la población por medio de una acción indirecta en la que los hombres experimentan su libertad económica (Castro-Gómez, 2010).

En el ámbito de los ϵ_0 , esta dimensión de poder ha permitido reconocer cómo el análisis organizacional se ha transformado y extendido desde la perspectiva de la gubernamentalidad. Al respecto, Raffnsøe et al. (2019) resaltan la importancia de esta analítica para los académicos de la organización, ya que ofrece una forma de vincular lo micro y lo macro a través de la preocupación de examinar las formas en que el gobierno de los individuos está vinculado al gobierno de un colectivo de individuos vistos como una población.

Reflexiones finales

En los ϵ_0 , la perspectiva del poder que plantea Michel Foucault se leyó en gran medida desde el prisma del poder disciplinario, un enfoque que en sus inicios tuvo mayor afinidad con la noción de organizaciones (Raffnsøe et al., 2019). Ahora bien, en la literatura se evidencian diversas investigaciones que, desde la analítica de la gubernamentalidad, han aportado al desarrollo del campo de los ϵ_0 (Mennicken & Miller, 2012; Raffnsøe et al., 2019). De allí que la propuesta de incluir una quinta dimensión del poder en las dimensiones reconocidas por Lukes (1974), Hardy (1994) y Hardy y Leiba-O’Sullivan (1998) permita potenciar la investigación en los ϵ_0 y reconocer el aporte de esta analítica del poder como gobierno, manifiesta en el caso estudiado.

La gestión municipal de Medellín ha operado con algunas tecnologías gubernamentales para direccionar la conducta de la población mediante un ejercicio de poder sutil: una regulación moral de las personas con prácticas de cálculo y tácticas que establecen reglas de juego que posibilitan

asumir cuestiones como verdaderas desde una perspectiva neoliberal, que potencializa el criterio de la forma-empresa para construir sujetos acorde con la racionalidad política imperante. En esta perspectiva, la analítica de la gubernamentalidad en los EO desde el caso del municipio de Medellín posibilita evidenciar el análisis de un tipo de poder indirecto, que no actúa sobre los jugadores sino en sus reglas de juego. Por lo tanto, el poder que se plantea en la quinta dimensión no se dirige propiamente a los individuos como en el poder disciplinario, sino a su medio ambiente para favorecer la autorregulación de la conducta de los individuos por medio del gobierno a distancia.

Acorde con ello, los programas de gobierno analizados consideran que los usuarios tienen la posibilidad de incrementar su capacidad económica mediante su empleabilidad, su actualización profesional, el emprendimiento, el empoderamiento, el endeudamiento y el premio por ser estudioso, por capitalizarse a sí mismo. El mercado se convirtió en ese ámbito desde el cual se define la ciudadanía: ser ciudadano ya no parece constituir un asunto de derecho sino de emprendimiento; ya no juegan los derechos humanos, sino la eficacia. En últimas, el neoliberalismo buscará que cada persona persiga su propio interés, porque al hacerlo favorecen los intereses del mercado. Esto representa la construcción del sujeto como empresario de sí mismo, el *Homo economicus* del neoliberalismo: un sujeto que se comporta como máquina empresarial.

De allí que las figuras subjetivas evidenciadas en el análisis de los programas objeto de estudio y las condiciones de aceptabilidad de sus usuarios evidencien esa relación de poder desde la gubernamentalidad. En este sentido, se plantea que el cambio en la racionalidad, las tecnologías y las prácticas de gobierno del ente municipal evidencian nuevas figuras de subjetividad y subjetivación. Allí tienen sentido el reconocimiento de esos sujetos neoliberales divididos en diversas connotaciones: endeudados, pilosos, empoderados, emprendedores y corresponsables. Foucault (1990) señala que un rasgo distintivo de este tipo de poder consiste en que el gobierno de los hombres por los hombres supone una forma de racionalidad política neoliberal y no una violencia instrumental. Por ello, en este poder, no hay imposición directa, sino que las figuras subjetivas reconocen que "el sujeto hace la experiencia de sí mismo en un juego de verdad en el que se relaciona consigo mismo" (Chartier, 1996, p. 124).

No obstante lo expuesto, se reconocen limitaciones de este trabajo, dado que la revisión de literatura implicó una selección de revistas representativas del objeto de estudio (*Organization, Organization Studies, Critical Perspectives on Accounting, Foucault Studies*, entre otras), lo que restringe la sistematización de textos publicados en otros

medios. De igual forma, se reconoce que la propuesta de una quinta dimensión del poder es una posibilidad que no está exenta de controversias y discusiones. Asimismo, los estudios revisados y el caso analizado evidencian formas en las que se construyen subjetividades desde la analítica de la gubernamentalidad; sin embargo, no se evidenciaron resistencias y fugas frente a las actuales formas de gobierno que escapan a la constitución del sujeto neoliberal y proponen otras estéticas de la existencia. Por esta razón, se plantea el reto de investigar las resistencias al poder como gobierno en el campo de los EO.

Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

Referencias bibliográficas

- Arribas-Ayllon, M., & Walkerdine, V. (2008). Foucauldian discourse analysis. En C. Willig and W. Stainton Rogers (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research in Psychology* (pp. 110-123). London: Sage.
- Bachrach, P., & Baratz, M. (1962). Two faces of power. *American Political Science Review*, 56(4), 947-952. <https://doi.org/10.2307/1952796>
- Bachrach, P., & Baratz, M. (1963). Decisions and Nondecisions: An analytical framework. *American Political Science Review*, 57(3), 632-642. <https://doi.org/10.2307/1952568>
- Bachrach, P., & Baratz, M. S. (1970). *Power and Poverty*. Londres: Oxford University Press.
- Bedoya, M. (2018). *La gestión de sí mismo. Ética y subjetivación en el neoliberalismo*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia
- Blengino, L. (2018). *El pensamiento político de Michel Foucault. Cartografía histórica del poder y diagnóstico del presente*. Madrid: Guillermo Escolar Editorial.
- Buchanan, D., & Badham, R. (2008). *Power, politics and organizational change: Winning the turf game*. Londres: Sage.
- Burchell, G., Colin, G., & Miller, P. (1991). *The Foucault effect: Studies in governmentality. With two lectures by and an interview with Michel Foucault*. Chicago: The University of Chicago.
- Carter, C., Mckinlay, A., & Rowlinson, M. (2002). Introduction: Foucault, Management and History. *Organization*, 9(4), 515-526. <https://doi.org/10.1177/135050840294001>
- Castro, E. (2004). *El vocabulario de Michel Foucault. Un recorrido alfabético por sus temas, conceptos y autores*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Castro, E. (2007). Biopolítica y gubernamentalidad. *Temas & Matizes*, 11, 8-18.
- Castro, E. (2014). *Introducción a Foucault*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Castro, E. (2018) *Diccionario Foucault. Temas, conceptos y autores*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Castro-Gómez, S. (2010). *Historia de la Gubernamentalidad. Razón de Estado, liberalismo y neoliberalismo en Michel Foucault*. Bogotá: Siglo de Hombres Editores.

- Chartier, R. (1996). *Escribir las prácticas. Foucault, de Certeau, Marin*. Buenos Aires: Ediciones Manantial.
- Chingola, S. (2018). *Foucault más allá de Foucault. Una política de la filosofía*. Buenos Aires: Cactus.
- Clegg, S., & Hardy, C. (2006). Some dare call it power. En S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence & W. Nord (Ed.), *The SAGE Handbook of Organization Studies* (754-776). Londres: Sage.
- Clegg, S., Pitsis, T., Rura-Polley, T., & Marosszky, M. (2002). Governmentality matters: Designing an alliance culture of inter-organizational collaboration for managing projects. *Organization Studies*, 23(3), 317-337. <https://doi.org/10.1177/0170840602233001>
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2(3), 201-215. <https://doi.org/10.1002/bs.3830020303>
- De la Rosa, A. (2006). El estudio del poder en las organizaciones: hacia una reconsideración crítica. *Reflexiones. Economía y Políticas Públicas*, 10, 59-76. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29011557007.pdf>
- De la Rosa, A. (2008). Organización y poder: Un marco analítico para su estudio. *Análisis Organizacional*, 1(1), 1-27.
- Deleuze, G. (1999). Post-scriptum sobre las sociedades de control. En *Conversaciones* (pp. 277-285). Valencia: Pre-Textos.
- Dreher, J., & Göttlich, A. (2019). Introducción de los editores. En H. Poptitz (Ed.), *Fenómenos del poder* (pp. 11-35). México: Fondo de Cultura Económica.
- Foucault, M. (1990). Omnes et singulatim: hacia una crítica de la razón política. En *La vida de los hombres infames. Ensayos sobre desviación y dominación* (pp. 265-306). Madrid: Ediciones de la Piqueta.
- Foucault, M. (1992). Poderes y estrategias. En *Microfísica del poder*, Edición y traducción de Julia Varela y Fernando Álvarez-Uría, (pp. 163-174). Madrid: La Piqueta.
- Foucault, M. (1999). *Estética, ética y hermenéutica. Obras esenciales*, Volumen III. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Foucault, M. (2001). El sujeto y el poder. En H. Dreyfus, & P. Rabinow (Eds.), *Michel Foucault: más allá del estructuralismo y la hermenéutica* (pp. 241-257). Buenos Aires: Nueva Visión.
- Foucault, M. (2005). *El orden del discurso*. Barcelona: Fabula Tusquets.
- Foucault, M. (2007) La gubernamentalidad. En G. Giorgi, F. Rodríguez, M. Foucault, G. Deleuze, G. Agamben, A. Negri, & S. Zizek (Eds.), *Ensayos sobre biopolítica: excesos de vida* (pp. 187-215). Argentina: Paidós.
- Foucault, M. (2008). *Nacimiento de la biopolítica*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Foucault, M. (2010). *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Foucault, M. (2011). *Seguridad, territorio, población*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Fulop, L., & Linstead, S. (2009) Power and politics in organisations. En L. Fulop, S. Linstead, & L. Lilley (Eds.) *Management and Organization: A Critical Text* (pp. 122-158). Melbourne: Macmillan.
- Galeano, M. E. (2018). *Estrategias de investigación social cualitativa: el giro de la mirada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Gonzales-Miranda, D. R. (2014). Los estudios organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar*, 24(54), 43-58. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n54.46431>
- Gonzales-Miranda, D. R., Ocampo-Salazar, C. A., & Gentilin, M. (2018). Organizational studies in Latin America. A literature review (2000-2014). *Innovar*, 28(67), 89-109. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v28n67.68615>
- Gonzales-Miranda, D. R., & Ocampo-Salazar, C. A. (2017). Poder en las organizaciones una aproximación teórica a su estudio. En D. R. Gonzales-Miranda (Ed.), *Organizaciones: aproximaciones teóricas desde los Estudios Organizacionales* (pp. 115-142). Medellín: Editorial EAFT.
- Gordon, C. (1991). Governmental rationality: An introduction. En G. Burchell, C. Gordon, & P. Miller (Eds.), *The Foucault effect: studies in governmentality: with two lectures by and an interview with Michel Foucault* (pp. 1-51). Chicago: The University of Chicago Press.
- Han, B.-C. (2014). *Psicopolítica*. Barcelona: Herder.
- Hardy, C. (1994). Power and politics in organizations. En C. Hardy (Ed.), *Managing strategic action. Mobilizing change, concepts, readings and cases* (pp. 220-237). Londres: Sage.
- Hardy, C., & Leiba-O'Sullivan, S. (1998). The power behind empowerment: Implications for research and practice. *Human Relations*, 51(4), 451-483. <https://doi.org/10.1023/A:1016989830806>
- Himick, D. (2009). Accounting and Chilean pension reform. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(3), 405-428. <https://doi.org/10.1108/09513570910945679>
- Himick, D. (2015). Human depreciation accounting and the emergence of industrial pensions: Linking human assets to the firm. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(2), 242-262. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2013-1403>
- Himick, D. (2016). Actuarialism as biopolitical and disciplinary technique. *Accounting, Organizations and Society*, 54, 22-44. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.08.005>
- Hoskin, K., & Macve, R. (2000). Knowing more as knowing less? Alternative histories of cost and management accounting in the U.S. and the U.K. *Accounting Historians Journal*, 27(1), 91-149. <https://doi.org/10.2308/0148-4184.27.1.91>
- Ibarra-Colado, E. (2001). Foucault, gubernamentalidad y organización: una lectura de la triple problematización del sujeto. *Iztapalapa*, 50, 321-358.
- Jäger, S. (2003). Discurso y conocimiento: aspectos teóricos y metodológicos de la crítica del discurso y del análisis de dispositivos. En R. Wodak & M. Meyer (Eds.), *Métodos de análisis del discurso* (pp. 61-99). Barcelona: Gedisa S.A.
- Jones, M. (2010). Sources of power and infrastructural conditions in medieval governmental accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 81-94. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.01.005>
- Knights, D. (2002). Writing Organizational Analysis into Foucault. *Organization*, 9(4), 575-593. <https://doi.org/10.1177/135050840294004>
- Kurunmäki, L., & Miller, P. (2011). Regulatory hybrids: Partnerships and modernising government. *Management Accounting Research*, 22, 220-241. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.08.004>
- Lambert, C. (2010). The making of the management accountant – Becoming the producer. *Accounting, Organizations and Society*, 36(1), 10-30. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.005>
- Lambert, C., & Pezet, E. (2012). Accounting and the making of Homo Liberalis. *Foucault Studies*, 9(13), 67-87. <https://doi.org/10.22439/fs.v0i13.3507>
- Laval, C., & Dardot, P. (2013). *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Barcelona: Gedisa S.A.
- Lazzarato, M. (2015). *Gobernar a través de la deuda. Tecnologías de poder del capitalismo neoliberal*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Lazzarato, M. (2017). *Políticas del acontecimiento*. Buenos Aires: Tinta Limón.
- Lemke, T. (2017). *Introducción a la biopolítica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Lukes, S. (1974). *Power a radical view*. London: Macmillan.
- McKinlay, A., Carter, C., Pezet, E., & Clegg, S. (2010). Using Foucault to make strategy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(8), 1012-1031. <https://doi.org/10.1108/09513571011092538>

- McKinlay, A., Carter, C., & Pezet, E. (2012). Governmentality, power and organization. *Management & Organizational History*, 7(1), 3-15. <https://doi.org/10.1177/1744935911429414>
- McKinlay, A., & Pezet, E. (Eds.). (2017). *Foucault and managerial governmentality: Rethinking the management of populations, organizations and individuals*. Nueva York, Londres: Routledge.
- McKinlay, A., & Pezet, E. (2018). Foucault, governmentality, strategy: From the ear of the sovereign to the multitude. *Critical Perspectives on Accounting*, 53, 57-68. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.03.005>
- McKinlay, A., & Starkey, K. (Eds.). (1998). *Foucault, management, and organization theory: From panopticon to technologies of self*. Londres: SAGE Publications.
- McKinlay, A., & Taylor, P. (2014). *Foucault, governmentality, and organization: Inside the factory of the future*. Nueva York, Londres: Routledge.
- Mennicken, A., & Miller, P. (2012). Accounting, territorialization and power. *Foucault Studies* 13, 4-24. <https://doi.org/10.22439/fs.v0i13.3503>
- Mennicken, A., & Miller, P. (2014). Foucault and the administering of lives. En P. S. Adler, P. du Gay, G. Morgan, M. I. Reed (Eds.), *The Oxford handbook of sociology, social theory, and organization studies: Contemporary currents* (pp. 11-38). Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199671083.013.0002>
- Miller, P. (1991). Accounting innovation beyond the enterprise: Problematizing investment decisions and programming economic growth in the U.K. in the 1960s. *Accounting, Organizations and Society*, 16(8), 733-762. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(91\)90022-7](https://doi.org/10.1016/0361-3682(91)90022-7)
- Miller, P. (1992). Accounting and objectivity: The invention of calculating selves and calculable spaces. *Annals of Scholarship*, 9, 61-86.
- Miller, P., & O'Leary, T. (1994). The factory as laboratory. *Science in Context*, 7, 469-496. <https://doi.org/10.1017/S0269889700001782>
- Miller, P., & Rose, N. (1990). Governing economic life. *Economy and Society*, 19(1), 1-31. <https://doi.org/10.1080/03085149000000001>
- Miller, P., & Rose, N. (1995). Political thought and the limits of orthodoxy: A response to Curtis. *British Journal of Sociology*, 46(4), 590-597. <https://doi.org/10.2307/591573>
- Montaño, L. (2004). El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social. En L. Montaño (Coord.), *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad* (pp. 9-39). Iztapalapa: Universidad Autónoma Metropolitana, Universidad de Occidente, Miguel Ángel Porrúa y H. Cámara de Diputados.
- Ocampo-Salazar, C. (2017). *La contabilidad como tecnología de gubernamentalidad. Un análisis foucaultiano de la gestión del municipio de Medellín (1990-2015)* (tesis doctoral). Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
- Polsby, N. (1963). *Community Power and Political Theory*. New Haven: Yale University Press.
- Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Power, M. (2000). The audit society - Second thoughts. *International Journal of Auditing*, 4(1), 111-119. <https://doi.org/10.1111/1099-1123.00306>
- Quintero, A. (2020). *El papel de la contabilidad en los procesos de subjetivación en la empresa contemporánea. Un estudio de caso en una entidad del sector bancario en Colombia* (tesis de maestría). Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Radcliffe, V. (1998). Efficiency audit: An assembly of rationalities and programmes. *Accounting, Organizations and Society*, 23, 377-410. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00020-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00020-2)
- Raffnsøe, S. (2013). Beyond rule: Trust and power as capacities. *Journal of Political Power*, 6(2), 241-260. <https://doi.org/10.1080/2158379X.2013.809216>
- Raffnsøe, S., Mennicken, A., & Miller, P. (2019). The Foucault effect in organization studies. *Organization Studies*, 40(2), 155-182. <https://doi.org/10.1177/0170840617745110>
- Revel, J. (2014). *Foucault, un pensamiento de lo discontinuo*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Rodríguez, P. (2019). *Las palabras en las cosas. Saber, poder y subjetivación entre algoritmos y biomoléculas*. Buenos Aires: Cactus.
- Rose, N. (1989). *Governing the soul: The shaping of the private self*. Londres: Routledge.
- Rose, N., & Miller, P. (1992). Political power beyond the state: Problematics of government. *British Journal of Sociology*, 43(2), 172-205. <https://doi.org/10.2307/591464>
- Rose, N., & Miller, P. (2008). *Governing the present: Administering economic, social and personal life*. Cambridge: Polity Press.
- Rowlinson, M., & Carter, C. (2002). Foucault and History in Organization Studies. *Organization*, 9(4), 527-549. <https://doi.org/10.1177/135050840294002>
- Ryan, B., Scapens, R., & Theobald, M. (2002). *Research method and methodology in Finance and Accounting*. Londres: Academic Press Limited.
- Sanabria, M., Saavedra, J., & Smida, A. (2013). *Los estudios organizacionales ("Organization Studies"): fundamentos, evolución y estado actual del campo*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Sanabria, M. (2018). Las perspectivas constructivistas en el campo de los estudios organizacionales. *Psicoperspectivas*, 17(3), 1-19. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol17-Issue3-fulltext-1379>
- Salinas, A. (2014). *La semántica biopolítica. Foucault y sus recepciones*. Santiago de Chile: Cenaltes.
- Sauquillo, J. (2017). *Michel Foucault. Poder, saber y subjetivación*. Madrid: Alianza Editorial.
- Sibilia, P. (2013). *El hombre postorgánico. Cuerpo, subjetividad y tecnologías digitales*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Sibilia, P. (2017). *La intimidación como espectáculo*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Townley, B. (1993). Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. *Academy of Management Review*, 18, 518-545. <https://doi.org/10.2307/258907>
- Vaivio, J. (2006). The accounting of "The Meeting": Examining calculability within a "Fluid" local space. *Accounting, Organizations and Society*, 31(8), 735-762. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.12.007>
- Velez, J. (2002). Uso de metodologías de intervención: Una forma de organización en donde se desconoce el poder. *AD-Minister*, 1, 10-23. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/665/1947>
- Vollmer, H. (2003). Bookkeeping, accounting, calculative practice: The sociological suspense of calculation. *Critical Perspectives on Accounting*, 14(3), 353-381. <https://doi.org/10.1006/cpac.2002.0528>
- Wodak, R. (2003). El enfoque histórico del discurso. En R. Wodak & M. Meyer (Eds.), *Métodos de análisis crítico del discurso* (p. 101-141). Barcelona: Gedisa S.A.
- Wolfinger, R. (1971). Nondecisions and the study of local politics. *American Political Science Review*, 65(4), 1063-1080. <https://doi.org/10.2307/1953498>
- Wray-Bliss, E. (2019). Redeeming organisational soul. *Organization*, 26(1), 55-74. <https://doi.org/10.1177/1350508418768042>
- Zangaro, M. (2011). *Subjetividad y trabajo. Una lectura foucaultiana del management*. Buenos Aires: Herramienta.

Hacia una teoría lúdica de la organización

Alejandro José Saldaña Rosas.

Doctor en Estudios Organizacionales.

Profesor e Investigador Titular C. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Veracruzana

Xalapa, México

Rol del autor: intelectual

alsaldana@uv.mx

<https://orcid.org/0000-0001-7645-1498>

Aurora Irazema Aguilar Contreras

Candidata a Doctora en Ciencias Administrativas y Gestión para el desarrollo

Profesora de la Escuela de Economía y Negocios. Universidad Anáhuac Xalapa

Xalapa, México

Rol de la autora: intelectual

irazema.aguilarau@anahuac.mx

<http://orcid.org/0000-0003-2901-1064>

TOWARDS A LUDIC THEORY OF ORGANIZATIONS

ABSTRACT: This paper explores the dichotomy between game and rationality from the perspective of complex thinking. It is assumed that organization theories have not sufficiently accounted for the ludic matrix of their ideas or, at best, have vaguely incorporated this tool as an expression of an undesirable but inevitable non-rationality; or as a resource at the service of productivity and efficiency. The ludic matrix owns a vibrant presence that has gradually appeared in the field of organizational studies through research on emotions, aesthetics, humor, learning, narratives, rituals, symbolic life, and, in general, on the notion of organizational culture. Therefore, the ludic matrix in organizations is expressed in many ways: at commercial and industrial fairs, in exercises and techniques for labor training, as a resource to boost creativity and encourage innovation, and as a device for the design of business strategies. Thus, it is important for organizational studies to acknowledge that some of its research lines have a playful matrix. This work is part of a broader reflection on the capitalist style of seduction. Under this situation, the notion of ludic capital is proposed as the cornerstone of the seduction process by capitalism.

KEYWORDS: Ludic capital, organizational creativity, game, complex thinking, rationality.

POR UMA TEORIA LÚDICA DA ORGANIZAÇÃO

RESUMO: neste trabalho, explora-se a dicotomia racionalidade-jogo a partir de uma abordagem construída com a perspectiva do pensamento complexo. Defende-se o postulado de que as teorias da organização não deram conta suficiente da matriz lúdica de suas reflexões ou, quando muito, incorporaram-na tangencialmente como expressão de uma não racionalidade indesejável, mas inevitável, ou como um recurso a serviço da produtividade e da eficiência. A matriz lúdica tem uma presença vital que apareceu paulatinamente no campo de reflexão dos estudos organizacionais, em pesquisas sobre as emoções, a estética, o humor, a aprendizagem, as narrativas, os rituais, a vida simbólica e, em geral, sobre o que reúne a noção de cultura organizacional. De igual maneira, a matriz lúdica nas organizações se expressa de muitas outras formas: nas feiras comerciais e industriais; em dinâmicas e técnicas de capacitação profissional, como recurso para explorar a criatividade e incentivar a inovação; como dispositivo para a criação de estratégias de negócios. Para os estudos organizacionais, é importante reconhecer que algumas de suas linhas de pesquisa têm uma matriz lúdica. Este trabalho é parte de uma reflexão mais ampla sobre o modo capitalista de sedução. Nesse âmbito, propõe-se a noção de capital lúdico como pedra angular do processo de sedução o capitalismo.

PALAVRAS-CHAVE: capital lúdico, criatividade organizacional, jogo, pensamento complexo, racionalidade.

VERS UNE THÉORIE LUDIQUE DE L'ORGANISATION

RÉSUMÉ: Dans ce travail, on explore la dichotomie rationalité-jeu à partir d'une approche construite dans la perspective d'une pensée complexe. On soutient le postulat que les théories de l'organisation n'ont pas suffisamment rendu compte de la matrice ludique de leurs réflexions, ou, au mieux, elles l'ont incorporée de manière tangentielle, comme l'expression d'une non-rationalité indésirable mais inévitable, ou comme une ressource au service de la productivité et de l'efficacité. La matrice ludique a une présence centrale qui est progressivement apparue dans le domaine de la réflexion des études organisationnelles, dans la recherche sur les émotions, l'esthétique, l'humour, l'apprentissage, les récits, les rituels, la vie symbolique et, en général, sur ce qui regroupe la notion de culture organisationnelle. De même, la matrice ludique dans les organisations s'exprime de bien d'autres manières: dans les foires commerciales et industrielles; dans les dynamiques et les techniques de formation professionnelle; comme une ressource pour faire exploser la créativité et encourager l'innovation; comme un dispositif pour la conception de stratégies commerciales. Pour les études organisationnelles, il est important de reconnaître que certaines de ses veines de recherche ont une matrice ludique. Ce travail s'inscrit dans une réflexion plus large sur le mode de séduction capitaliste. Dans cette situation, on propose la notion de capital ludique comme la pierre d'angle du processus de séduction dans le capitalisme.

MOTS-CLÉ: capital ludique, créativité organisationnelle, jeu, pensée complexe, rationalité.

CITACIÓN: Saldaña Rosas, A. J., & Aguilar Contreras, A. I. (2021). Hacia una teoría lúdica de la organización. *Innovar*, 31(79), 133-144. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91900>

CLASIFICACIÓN JEL: Z19, P19.

RECIBIDO: 30 de abril de 2020. **APROBADO:** 9 de noviembre de 2020.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: Aldama #8, colonia 6 de enero. Zoncuantla. Coatepec, Veracruz. México. C.P. 91517.

RESUMEN: En este trabajo se explora la dicotomía racionalidad-juego desde un abordaje construido con la perspectiva del pensamiento complejo. Se sostiene el postulado de que las teorías de la organización no han dado cuenta suficiente de la matriz lúdica de sus reflexiones o, cuando más, la han incorporado tangencialmente, como expresión de una no-racionalidad indeseable, pero inevitable, o como un recurso al servicio de la productividad y la eficiencia. La matriz lúdica tiene una presencia vital que paulatinamente ha aparecido en el campo de reflexión de los estudios organizacionales, en investigaciones sobre las emociones, la estética, el humor, el aprendizaje, las narrativas, los rituales, la vida simbólica y, en general, sobre lo que agrupa la noción de cultura organizacional. Asimismo, la matriz lúdica en las organizaciones se expresa de muchas otras formas: en las ferias comerciales e industriales; en dinámicas y técnicas de capacitación laboral; como recurso para detonar la creatividad e incentivar la innovación; como dispositivo para el diseño de estrategias de negocios. Para los estudios organizacionales es importante reconocer que algunas de sus vetas de investigación tienen una matriz lúdica. Este trabajo es parte de una reflexión más amplia sobre el modo capitalista de seducción. En esta tesis se propone la noción de capital lúdico como piedra angular del proceso de seducción en el capitalismo.

PALABRAS CLAVE: capital lúdico, creatividad organizacional, juego, pensamiento complejo, racionalidad.

Introducción

El objetivo de este trabajo es proponer una reflexión sobre lo que denominamos la matriz lúdica de las organizaciones, tema que, hasta donde nos hemos percatado, no ha sido abordado como tal en los estudios organizacionales. Como se indica en el título, la intención es avanzar hacia la construcción de una posible teoría lúdica de la organización, sin que este trabajo sea la teoría ni mucho menos: es tan solo una invitación a dialogar en torno al juego, sus principios, características y presencia en las organizaciones.

La ruta para avanzar hacia una posible teoría lúdica de la organización se ha construido desde algunos referentes del pensamiento complejo, lo que nos permite concebir la moderna organización capitalista, en particular la

empresa privada, como espacio y tiempo de trabajo, productividad y racionalidad, pero también como espacio y tiempo abierto al juego y su no-racionalidad. A la par de pensar la organización a través de claves de lectura provenientes del juego, en este trabajo se postula que existe una forma de expresión de la relación trabajo-capital a la que hemos denominado *capital lúdico*. Para decirlo rápidamente, si el capital es una relación social (antes que cualquier otra cosa), las relaciones ancladas en principios lúdicos estarían dando lugar a una forma particular de capital, precisamente el capital lúdico. La noción de capital lúdico es una propuesta que adquiere relevancia en el contexto de lo que Zuboff (2019) denomina *el capitalismo de la vigilancia*; sin embargo, en tanto concepto en construcción, aún debe ser discutido, sustanciado y confrontado a través de la investigación de campo.

En tanto teoría en construcción, las ideas que aquí se exponen buscan promover el análisis y el debate de un tema quizás poco explorado en los estudios organizacionales: el juego, forma esencial de las relaciones sociales en el capitalismo y, particularmente, en la empresa privada. En esta tesitura el postulado básico de este trabajo es que la organización moderna es la forma capitalista de institucionalización del juego, con la consiguiente organización de su espacio (y su no-espacio), su tiempo (y su no-tiempo), sus reglas (y sus no-reglas), sus tensiones (y sus no-tensiones) y su *continuum* "salir-entrar" de la realidad. Así, proponemos la discusión de este postulado desde una pregunta muy sencilla: ¿en el capitalismo cuáles son las relaciones entre juego y organización? En esta dirección, sostenemos que el *Homo ludens* (Huizinga, 2008) no es un ente abstracto, sino un sujeto productor y, al mismo tiempo, producido (en el juego y en el no-juego) por el capitalismo. Es un actor central del capital lúdico.

La enunciación *capital lúdico* entraña muchos problemas conceptuales, por lo que es sumamente provocadora y fascinante, pues se trata de indagar donde pocos lo han hecho. Hasta donde ha sido posible observar, el concepto como tal no ha sido acuñado, de modo que este trabajo se aventura en un terreno prácticamente inexplorado. A pesar de la inexistencia del concepto como tal, la literatura revisada reporta un auge de trabajos en los que se aborda, desde una u otra perspectiva, la dimensión lúdica en las organizaciones. Un buen ejemplo de ello es el número 11 (noviembre) de la revista *Ephemer* (2011), dedicado a reflexionar sobre las relaciones entre trabajo, juego y aburrimiento.

Por otra parte, la utilización de dinámicas o de mecánicas basadas en el juego en empresas ha producido una buena cantidad de artículos y libros, tanto en un sentido

meramente utilitario como en uno crítico. *Gamification* o gamificación (como se ha traducido al español) es el concepto utilizado para describir el uso de recursos lúdicos en ambientes no lúdicos, particularmente en organizaciones privadas. Por otra parte, los trabajos sobre el juego en la educación, el arte, el trabajo comunitario o los deportes son abundantes, prácticamente innumerables, enfatizando las aportaciones lúdicas a la pedagogía, la creatividad, la cohesión social, la profesionalización del deporte u otros tópicos; sin embargo, la vertiente organizacional ha quedado en un plano marginal. Pese a la profusión de investigaciones sobre el juego en diferentes ámbitos sociales, con distintos encuadres metodológicos y diversas perspectivas teóricas, el concepto de capital lúdico al parecer no ha sido acuñado. Por lo tanto, es una tarea pendiente.

En este trabajo no se aborda específicamente la gamificación, aunque se hacen referencias a esta tendencia gerencial. Tampoco es un texto sobre aprendizaje a través del juego ni sobre trabajo comunitario o competencias deportivas, pero tampoco está muy alejado del tema. Se trata de un trabajo cuyo objetivo es colocar las bases para pensar la organización desde la perspectiva de la complejidad, utilizando claves de lectura lúdicas, específicamente la noción de matriz lúdica. Esta propuesta pretende reinsertar la organización, y en particular la empresa privada, en el contexto socio cultural del que parece escindida, o cuando menos acotada a cierto tipo de organizaciones caracterizadas como propiamente culturales: museos, galerías, compañías productoras de videojuegos, firmas disqueras, etc. Sin escatimar en lo absoluto la pertinencia de esta caracterización, es necesario proponer teorías que piensen a las organizaciones por fuera de la economía y sus principios de racionalidad, específicamente a partir de los imaginarios construidos en torno a la empresa y moviliados mediante procesos y estructuras lúdicas.

Uno de los autores seminales sobre el juego, Johan Huizinga (2008), estableció que "el juego es más viejo que la cultura" (p. 11), por lo que al alero de esa premisa resulta evidente que también es más antiguo que las organizaciones modernas. Bajo esta perspectiva, es necesario concebir la empresa no solo como institución económica, sino también como instancia productora de sentido, esto es, como instancia creadora de relatos, mitos y rituales; pero también hay que pensarla como espacio pulsional atravesada por Eros y Tánatos, como escenario de luchas de poder y de construcción de normas y reglas, como generadora de ideología (Enriquez, 1992). De la misma manera, una perspectiva compleja de las organizaciones sociales modernas implica construir un andamiaje conceptual que permita dar cuenta del tiempo-espacio de trabajo y del tiempo-espacio de ocio como partes de un mismo proceso de (re)producción



de significaciones sociales imaginarias (Castoriadis, 1983). En el vasto campo de los estudios organizacionales se alude a diferentes formas de experiencias, registros y procesos que tienen una raíz lúdica: cultura, vida simbólica, narrativas, juegos de poder, entre muchas otras. Lo que no ha sido posible identificar es que, como parte de las reflexiones y los análisis en los estudios organizacionales, se utilice lo que hemos denominado *matriz lúdica*.

Esta perspectiva de análisis adquiere mayor relevancia en el contexto de la pandemia por la COVID-19 y el obligado confinamiento domiciliario de más de la tercera parte de la humanidad. Debido al trabajo a distancia o *home office*, en unos cuantos días los espacios y los tiempos de trabajo (productivos) y los espacios y los tiempos de ocio (lúdicos) se han aproximado al punto de confundirse, de amalgamarse inclusive. Las implicaciones de estos cambios están aún por analizarse; por el momento, simplemente señalemos que el traslado del trabajo de la oficina a la casa trae consigo la fractura de las formas tradicionales de la coordinación y el control laboral: relojes checadores, firmas de ingreso y salida, controles digitales, inspecciones

visuales, reuniones presenciales; asimismo, hay una reestructuración de las rutinas laborales y, por ende, de los momentos del tiempo libre. El tiempo y el espacio de trabajo y el tiempo y el espacio de ocio están imbricados, superpuestos, por lo que uno de los rasgos esenciales el juego, tomar distancia con la realidad cotidiana, se hace cada vez más necesario, aunque, paradójicamente, sea más complicado que en tiempos "normales".

Puede ser que el neoliberalismo esté en jaque; no lo sabemos aún. La pandemia seguramente traerá transformaciones en el sistema-mundo (Wallerstein, 1979), aunque es muy pronto para identificar el sentido y la intensidad de los cambios. En cualquier caso, lo que sí podemos establecer es que el neoliberalismo ha sido un sistema de explotación global que ha fincado su capacidad de dominio y expansión en sus amplias capacidades para convertirse, también, en un sistema de seducción que opera fundamentalmente en el consumo (Cloucard, 1981; Lipovetsky, 1979; Baudrillard, 2009). En este sentido, afirmamos que es en el ámbito del consumo en el que prioritariamente (no exclusivamente) se despliega el modo capitalista de

seducción; es decir, es en el ámbito del tiempo y del espacio de ocio, en el tiempo libre, en el que el capitalismo explota la libertad, a través de la seducción.

El neoliberalismo es un sistema muy eficiente, incluso inteligente para explotar la libertad. Se explota todo aquello que pertenece a prácticas y formas de la libertad, como la emoción, el juego y la comunicación. No es eficiente explotar a alguien contra su voluntad. En la explotación ajena, el producto final es nimio. Solo la explotación de la libertad genera el mayor rendimiento (Han, 2014, pos. 96)

La afirmación de Byung-Chul Han (2014) —*la explotación de la libertad genera el mayor rendimiento*— es altamente provocadora e impele a reflexionar en esa dirección: ¿Cómo ocurre la explotación de la libertad? ¿Cuáles son los espacios y los tiempos de la libertad explotada? En la sociedad moderna el sujeto ejerce su libertad, en gran medida, en actividades lúdicas: practicar algún deporte, presenciar un concierto, asistir a un servicio religioso, ver una película por televisión o escuchar música, todas estas son actividades del tiempo libre, no de la jornada laboral, si bien en el tiempo de trabajo puede haber pausas creativas o interfaces lúdicas (Saldaña, 2010). Y son actividades que, las más de las veces, están organizadas o requieren de organizaciones para realizarlas: la práctica del deporte (así sea correr) requiere ropa deportiva (y no cualquier tipo de ropa); el concierto implica toda una logística para que ocurra; las iglesias suelen ser instituciones altamente jerarquizadas; ver una película en casa implica un conjunto de organizaciones de todo tipo, etc. No solo la explotación requiere organizaciones, sino también la seducción: “En las industrias de consumo, el diseño, la moda, la publicidad, la decoración, el cine, el mundo del espectáculo crean en masa productos cargados de seducción” (Lipovetsky & Serroy, 2013, p. 9). Esto significa que la explotación ocurrida en el proceso de trabajo es absolutamente impensable sin la seducción ocurrida en el consumo: se trata de la explotación de la libertad a través de la movilización del capital lúdico.

Es importante señalar que este trabajo recoge resultados de investigaciones realizadas en diferentes organizaciones en las que la experiencia lúdica es altamente relevante. Los resultados de estas investigaciones, que abarcan desde organizaciones como Le Cirque du Soleil, experiencias de *rafting* en Veracruz (México) y estudios sobre gestión del *jazz*, se encuentran en Saldaña (2009), Cardoso (2013), Saldaña (2015) y Villanueva (2015). Estas investigaciones se realizaron básicamente a través de metodologías cualitativas con entrevistas a profundidad, observación etnográfica y relatos de vida como las principales técnicas de recolección de información. Por cuestiones de espacio, es

imposible referir en este trabajo las metodologías seguidas en esas investigaciones.

Después de esta introducción, en el apartado número dos se presentan los ejes principales de la organización moderna como sistema complejo que debe analizarse en una perspectiva transdisciplinaria, con el fin de dar cuenta de la diada “racionalidad-juego”. En el tercer apartado se exponen algunas premisas para analizar la empresa desde una perspectiva lúdica. Finalmente, en el cuarto apartado se exponen las conclusiones y las posibles líneas de investigación derivadas de este trabajo.

Aproximación desde la complejidad a la racionalidad y el juego

El concepto de racionalidad del que se parte en este trabajo deriva de la obra de Weber (1979), por lo que se entiende como un tipo ideal de legitimación de la dominación en la modernidad que deriva en la institucionalización de la acción racional para obtener determinados fines, es decir, como razón instrumental. La racionalidad y el juego han sido concebidos en la organización como entes separados y hasta antagónicos. Menospreciado en la organización, al juego —cuando mucho— se la ha considerado como instrumento o recurso de irracionalidad (controlada) al servicio del *management*; sin embargo, los esquemas de control *managerial* y su compulsión racional y racionalizante son incapaces de someter (por así decirlo) la potencia lúdica que es, fundamentalmente, de orden psíquico, es decir, del orden del imaginario. Así lo señala uno de los autores seminales en los estudios del juego, Jacques Henriot: “el juego es el imaginario en acto” (p. 156).

La racionalidad de la organización propugna por instaurar un orden de eficiencia y disciplina en el que el juego no tiene cabida y, si la tiene, es como un recurso subordinado a la productividad. Sin embargo, aunque en la organización se acude a trabajar y, por ende, la disciplina laboral es un mandato irrenunciable, eso no significa que la matriz lúdica esté ausente de las actividades productivas. Hace más de treinta años, Brunsson (1982) sostenía que la irracionalidad era la característica distintiva del comportamiento organizacional, si bien ha sido con el capitalismo flexible y globalizado que las limitaciones de la racionalidad instrumental han sido más evidentes. Han (2014) sostiene lo siguiente:

A partir de un determinado nivel de producción, la *racionalidad*, que representa el medio de la sociedad disciplinaria, topa con sus límites. La racionalidad se percibe como coacción, como obstáculo. De repente tiene efectos rígidos e inflexibles. En su lugar entra la *emocionalidad*,

que corre paralela al sentimiento de libertad, al libre despliegue de la personalidad (Han, 2014, pos. 635 [Cursivas en el original]).

Las organizaciones, al llegar al tope de su limitada racionalidad, abren las puertas a la emocionalidad ilimitada como estrategias de poder y seducción. En esta apertura, el juego adquiere una relevancia que anteriormente le fue escamoteada: "Cuanto mayor es el poder, más *silenciosamente* actúa. El poder *sucede* sin que remita a sí mismo de la forma ruidosa" (Han, 2014, pos. 238 [Cursivas en el original]). El poder actúa travestido en su forma libre, como juego.

Ahora bien, para dar cuenta de estas realidades, es necesario salir del pensamiento lineal dominante en las teorías de la organización. Las teorías de la organización se enfrentan a entidades con rápidos movimientos adaptativos y en constante proceso de transformación, lo que se traduce en una aparente carencia de poder explicativo (Medina, 2007); ante este reto, como lo mencionan Martínez, Vargas y De la Rosa (2011), los estudios organizacionales se enfocan en la identificación y análisis de una problemática organizacional específica, no para dar respuesta inmediata a esta, sino para tratar de reconocer y entender la naturaleza compleja de la realidad organizacional. En este esfuerzo se han tomado aportaciones de otras ciencias como la mecánica de fluidos, la cibernética, la neurología, la psicología, entre otras, que han resultado valiosas para la comprensión de las organizaciones. De especial relevancia ha sido la perspectiva de la complejidad para pensar las organizaciones.

Desde la perspectiva de la complejidad existe un reconocimiento de que las organizaciones no pueden ser comprendidas desde la tradicional visión burocrática y mecanicista, sino como sistemas complejos con funciones y capacidades adaptativas (Contreras, Barbosa, & Castro, 2012; Navarro, 2001; Bastías, 2000). Un acercamiento a la empresa como sistema complejo proviene de la teoría de sistemas (Maturana & Varela, 1994; Luhmann, 1997), que sustenta la necesidad de estudiarla a partir de las ciencias de la vida. Este planteamiento ya ha sido reconocido por otros autores —por ejemplo, Morgan (1990)— como valioso para observar las interacciones y conformación de las organizaciones mediante el establecimiento de una serie de metáforas, como la de la organización vista como un organismo vivo. No obstante, a pesar de la controversia de que la empresa no calificaría como ser vivo desde un punto de vista estrictamente biológico, Bastías (2000) hace la reflexión de la empresa como un sistema autopoietico, en la que sí es posible constatar múltiples semejanzas (desde un punto de vista cibernético, que es desde donde enfoca el desarrollo de su investigación) entre las empresas y los

seres vivos moleculares. En ese sentido, menciona Bastías (2000), la empresa sería un símil de un ser vivo molecular, un ser vivo "artificial".

En los sistemas complejos, el caos es concebido como el responsable de las turbulencias que acompañan a los sistemas vivos (Arango, 2007), imposibilitando el establecimiento de un estado de equilibrio siempre anhelado, pero no alcanzado. Sin embargo, el caos, a diferencia del trato que se le da en las teorías clásicas de la administración, en el pensamiento complejo no asume un estado negativo o adverso al desarrollo de la empresa, a su óptimo *performance*; al contrario, al operar al borde del caos, el sistema desarrolla la capacidad para innovar y crecer, pues esta condición conduce a la emergencia de nuevos patrones de comportamiento que hacen más adaptativo al sistema (Stacey, 1996). En esta tesitura, la matriz lúdica sería parte de la expresión de la organización, en tanto sistema complejo alejado del equilibrio, operando al borde del caos.

El borde del caos alude a una zona de complejidad lejos del equilibrio, una condición relativamente transitoria que aparece en unas circunstancias muy especiales entre la zona estable y la zona inestable en la que operan las organizaciones (Contreras et al., 2012); así, si consideramos las organizaciones como sistemas dinámicos alejados del equilibrio, podemos entender que su gestión convive con el caos, y que no puede ser disociada del medio en el que se encuentran inmersas (Arango, 2005). Este planteamiento es crucial para postular que, en el borde del caos, entre la zona estable y la inestable, el juego encuentra su espacio y su tiempo natural. Por cierto, no está por demás señalar que esta conceptualización es muy próxima a la de Winnicott (2003) y su teoría de los objetos y los espacios transicionales: "la tercera parte de la vida de un ser humano, una parte de la cual no podemos hacer caso omiso, es una zona intermedia de *experiencia* a la cual contribuyen la realidad interior y la realidad exterior" (p. 19). Esa tercera realidad, que no es objetiva ni subjetiva, es precisamente la del juego.

Regresando a la discusión organizacional, es pertinente recuperar a Stacey (1996), quien señala que el éxito continuado de la empresa debe surgir del no equilibrio, de la interacción creativa con el entorno, y no del equilibrio adaptativo que simplemente se deriva de la insistencia en nuestros puntos fuertes actuales, ya que excederse en aquello que en algún momento pudo generar éxito puede conducir al fracaso. En este sentido, Navarro (2015) plantea que existen dos grandes temas subyacentes a esta concepción de las organizaciones y las expresa en dos preguntas: ¿cómo caracterizar la organización como sistema

complejo? y ¿cómo se han de gestionar a fin de facilitar su capacidad autorganizativa?

En un primer acercamiento se puede observar la organización en cuanto sistema complejo por ser un sistema abierto en su relación con el entorno en un intento de gestionar ajustes o adaptaciones coherentes con los ecosistemas económicos y sociales en los que opera. En este sentido, Bastías (2000) entiende la empresa como un sistema de interacciones complejas entre individuos y objetos, que pueden clasificarse en energía, materia y símbolos, y que de manera permanente se traduce en un sistema de actos que se concatenan recursivamente generando más actos; así se establece una causalidad circular propia de los sistemas autopoieticos, es decir, sistemas que se autodefinen y automantienen (Bastías 2000). En tanto sistema abierto, autopoietico, alejado del equilibrio y en el borde del caos, la organización no solo incorpora al juego y lo refuncionaliza para sus fines y objetivos, sino que la misma organización “se juega” —por así decirlo— en el entorno. Esta idea la podemos explicar a través del principio hologramático.

Uno de los principios clave de la complejidad, denominado hologramático, es factible de recuperar para el análisis de las relaciones entre la organización y su entorno, entre la organización y el juego. Recordemos, con Morin (1997), este principio:

En un holograma físico, el menor punto de la imagen del holograma contiene la casi totalidad de la información del objeto representado. No solamente la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte. El principio hologramático está presente en el mundo biológico y en el mundo sociológico. (p. 68)

El todo —sociedad— está en la parte —organización— que a su vez está en el todo. En la organización, el principio hologramático podemos interpretarlo a la luz de las actividades lúdicas sociales (Spragon & Bodolica, 2014), entendidas como “el todo” que están sujetas a su propio tiempo, a su propio espacio y a sus propias reglas, y participan en los procesos de reproducción organizacional sin fundirse en ellos, al mismo tiempo que proveen recursos, estrategias y formas de lucha y resistencia; de la misma forma que principios de la organización como la eficiencia, la productividad, la competitividad, etc., “la parte” deja su huella, su impronta, en las actividades lúdicas sociales sin que ello signifique necesariamente que estas pierdan su carácter lúdico. En otras palabras, la organización (la parte), en tanto sistema abierto e inestable alejado del equilibrio, participa de los intercambios de las actividades lúdicas sociales (el todo). De la misma manera, el sujeto (la parte) contiene en sí al todo (la organización). En esta coyuntura,

es necesario repensar las relaciones orden-desorden, racionalidad-juego, organización-sujeto.

Un punto de inicio de este replanteamiento es trascender la concepción, muy arraigada en la administración, de que la organización es “orden”, en tanto el entorno es “desorden”; esto es, concebir que la racionalidad de la organización, con sus estructuras, procesos, controles, metas, objetivos, estrategias, planificación, etc., es resultado y garante del orden, mientras que la no-racionalidad y su aleatoriedad, su azar, su imprevisibilidad e inestabilidad corresponden al entorno o a la no-organización. De allí la expulsión del juego de la organización: si la racionalidad es fundante y propia de la organización, la no-racionalidad sería constitutiva y propia del juego.

Esta oposición responde a las ciencias sobre las que se fundó el capitalismo industrial y que influyeron profundamente en su ética, así como en la manera en cómo explicaron y construyeron la realidad, puesto que trataban de crear un orden estableciendo leyes universales de carácter matemático, las cuales se construían por la experimentación y la reproductibilidad de los datos experimentales. Las leyes describían una realidad vertical y única (Nicolescu, 1996) en la que una cosa es o no es, pero no puede ser otra: la organización es racional o no, pero no puede ser racional y no-racional al mismo tiempo. No puede haber orden y desorden, racionalidad y juego. Sin embargo, en una perspectiva compleja y, aún más, transdisciplinaria, sí cabe la posibilidad de inclusión de objetos contradictorios, como racionalidad y juego, o como legalidad y libertad. Es lo que Nicolescu (1996) denomina *principio del tercero incluido*, rasgo de la transdisciplinaria: “En la lógica del tercero incluido los opuestos son más bien los contradictorios: la tensión entre los contradictorios edifica una unidad más amplia que los incluye” (p. 25). El tercero incluido no es la síntesis hegeliana, puesto que supone la coexistencia simultánea de las tres entidades, para nuestro caso, racionalidad, juego y capital lúdico.

Racionalidad y juego se encuentran en un vínculo dialógico. Esta idea es central para eludir la simplificación de concebir la organización y el juego, el “orden” y el “desorden”, como elementos antagónicos e irreconciliables, tal y como es la concepción que rige en las corrientes más ortodoxas de la administración, cuyas prescripciones apuntan a lograr la estabilidad y el equilibrio de los sistemas. En este sentido, es pertinente recuperar el principio dialógico de Morin (1997):

Orden y desorden son dos enemigos: uno suprime al otro pero, al mismo tiempo, en ciertos casos, colaboran y producen la organización y la complejidad. El principio dialógico nos permite mantener la dualidad en el seno de la

unidad. Asocia dos términos a la vez complementarios y antagonistas. (p. 67)

Así, racionalidad y juego son una dualidad, al seno de una unidad: la organización.

Ahora bien, incluir la transdisciplinariedad en la investigación en estudios organizacionales es relevante, sobre todo porque abre la posibilidad de pensar en niveles de realidad y de desplazamiento entre ellos: entre la realidad ordinaria o común y esa "otra realidad" que es la del juego. La salida rumbo a la "otra realidad" es la esencia de la actividad lúdica y está presente en los trabajos de Winnicott (2003), Huizinga (2008), Caillois (1986) y, particularmente, en Henriot (1969); ahora bien, ese proceso de entrar y salir entre diferentes niveles de realidad ocurre, en el capitalismo, en organizaciones o en contextos organizados. Si admitimos esta premisa, abrimos la posibilidad de incluir la noción de matriz lúdica como clave de lectura para los estudios organizacionales, lo que significa avanzar en las posibles respuestas a la pregunta que interroga sobre las relaciones entre juego y organización.

Perspectiva lúdica de la organización

Racionalidad y juego no deben ser conceptualizados como entes separados e, incluso, opuestos, sino como objetos sociales imbricados que operan en la organización en diferentes niveles de realidad. Antes de desarrollar esta idea, es necesario hacer algunas puntualizaciones en torno al juego y lo lúdico.

Para Huizinga (2008) el juego se caracteriza por los siguientes cinco elementos: i) el juego es libre, es libertad; ii) representa un escape, una salida, de la vida cotidiana; iii) está contenido en sí mismo por límites espaciales y temporales; iv) está reglamentado y, así, crea su propio orden; y v) en el juego hay tensiones generadas por la incertidumbre o el azar por el resultado o desenlace. Henriot (1969), por su parte, desarrolla una idea absolutamente crucial, luego de debatir las ideas de Huizinga, Caillois y Piaget, entre otros autores. Henriot (1969) opta mejor por concebir el juego como una actitud que implica incertidumbre, duplicidad e ilusión, y establece que "hay juego cuando en un objeto cualquiera (natural, técnico, biológico, humano) se introduce en su funcionamiento un margen de indeterminación, cuando se manifiesta en su comportamiento, para él y para quien lo observa desde fuera, una cierta imprevisibilidad" (p. 73). Al alero de este postulado, y si concebimos las organizaciones como objetos indeterminados e imprevisibles, entonces en las organizaciones hay juego, sin que ello anule o excluya la racionalidad.

Como se ha señalado, es posible pensar las relaciones entre racionalidad y juego, no como polaridades mutuamente excluyentes, sino como un *continuum* en el que ambos conceptos son las dos puntas de una misma cuerda. Esto significa trascender un par de dicotomías: i) el binomio racionalidad-no racionalidad, así la primera sea limitada, y ii) la dicotomía juego-no juego. De esta forma, es factible trascender la oposición racionalidad-juego, al tiempo que se supera la separación tiempo productivo versus tiempo de ocio, si se admite que operan en diferentes niveles de realidad.

La separación tiempo de trabajo o productivo e ingreso correspondiente (vía salario u otra forma de devengar el trabajo realizado) versus tiempo de ocio o improductivo y el consumo asociado a ello (vía gasto) está en la base de la moderna organización capitalista y de las teorías de la organización que la han estudiado. La piedra angular para establecer la tajante separación entre trabajo y juego y, por extensión, entre organización y juego es el concepto de racionalidad y sus implicaciones instrumentales en la ciencia y la tecnología. El proyecto de la modernidad se fundamentó en la racionalidad científica de la que surge el capitalismo. "Solo en occidente hay «*ciencia*» en aquella fase de su evolución que reconocemos actualmente como «*válida*»" (Weber, 1987, p. 11 [comillas y cursivas en el original]), por lo que desde sus orígenes la empresa privada, en tanto eje de la producción capitalista, responde a los principios de la racionalidad científica.

La culminación de la racionalización instrumental de los procesos de trabajo en la empresa capitalista es la obra de Fredrick Taylor (1973), *Principios de la administración científica*. Una particularidad sobre Taylor es que, según biografías, en su infancia padeció de una salud frágil y un cuerpo esmirriado, lo que le impedía jugar con otros chicos de su edad. Reducido a la condición de espectador, Taylor se convirtió en un acucioso observador del rendimiento de los jugadores, habilidad que a la postre aplicaría en la observación de los procesos de trabajo industrial. Si el joven Fredrick fue excluido de los juegos y competiciones, el ingeniero Taylor a su vez excluyó todo atisbo lúdico de sus *principios de administración científica*. Paradójicamente, los principios del taylorismo aplicados al deporte han transformado decididamente su carácter recreativo y hasta espiritual, al punto de convertirlos en una profesión que inclusive ha puesto en riesgo la vida misma de los atletas. La organización científica del trabajo dio lugar a la organización científica del deporte profesional, con la racionalización extrema expresada en las competiciones de "alto rendimiento".

Desde Taylor, los estudios de las organizaciones han excluido el juego, debido básicamente a que se considera que es algo superfluo. Decía Huizinga (2008) que "se juega en tiempo de ocio" (p. 9), por lo que las ciencias de la administración no han colocado su mirada y su atención en una actividad que (en una perspectiva simplista y reduccionista) se realiza fuera de la jornada de trabajo. A Henry Ford se le atribuye la afirmación de que el trabajo y el juego no debían mezclarse, y que el juego venía después del trabajo (Ford, 1922/2006, citado por Kavanagh, 2011). Inclusive, en los trabajos de Elton Mayo y colaboradores, que reconocieron la importancia de los llamados grupos informales, el juego (o las premisas de este) no merece mayor consideración habida cuenta de que su tiempo, espacio y reglas pertenecen a estructuras y procesos sociales ajenas a la empresa.

"Aquí se viene a trabajar no a jugar" es una expresión frecuente en ámbitos laborales. No obstante, hay que reconocer que hasta en los ambientes laborales más disciplinados y estructurados la irrupción de momentos lúdicos es inevitable; por ejemplo, en los procesos de aprendizaje (Weick & Westley, 1996) o como estimulante de la creatividad empresarial (Mainemelis & Dionysiou, 2015), por citar dos ejemplos muy conocidos. La presencia de los principios del juego en empresas y organizaciones es innegable y se expresa con fuerza en prácticamente todas sus actividades: en el mercado y sus reglas (escritas y no); en la selección de personal a partir de competencias para el puesto; en ferias y exposiciones; en campañas de *marketing* y publicidad y, de manera particular, en el amplio espectro de mitos, rituales, narrativas, símbolos, etc., agrupados en el amplio concepto de cultura organizacional. La matriz cultural está presente, con diferentes grados de incidencia, en todo tipo de organizaciones desde los orígenes mismos del capitalismo. Rastrear y documentar estos vínculos en cada país o región es una tarea aún pendiente.

Una aproximación muy interesante al tema la realiza Åkerstrøm (2009) mediante un análisis semántico de la relación organización-juego: "My thesis is that the relation between organization, game and play has undergone a number of fundamental semantic shifts over the past century" (p. 21)¹. En su estudio, realizado a partir del análisis de *journals* y publicaciones especializadas en economía y negocios, Åkerstrøm (2009) establece tres diferentes fases semánticas de la relación organización y juego: i) semántica de la competición y los récords en la que las ferias (en el siglo XIX, agrícolas, ganaderas, industriales), en tanto representación del mercado, tuvieron un gran auge;

ii) posterior a la Segunda Guerra Mundial adquiere relevancia la semántica de los juegos de entrenamiento y simulación para capacitar a gerentes y directivos; iii) a partir de la década de los años ochenta del siglo pasado emerge una nueva semántica de la relación entre organización y juego surgida de los esfuerzos conscientes por utilizar los juegos en los procesos educativos y como soporte para el desarrollo de capacidades creativas en las empresas.

Podemos añadir una cuarta etapa a partir del auge de los videojuegos y las redes sociales en las que el juego en sí mismo es el objetivo del negocio. En síntesis, de acuerdo con Åkerstrøm (2009), los vínculos entre juego y organización son de viejo cuño y se expresan de diferentes formas: en las ferias comerciales en tanto representaciones del mercado, es decir, son un "como si fuera" el mercado, y ese "como si", esa simulación, es un rasgo eminentemente lúdico. Asimismo, en los juegos de entrenamiento de ejecutivos y mandos directivos en los que, además de haber simulación a través de juegos de roles, hay un "escape" de la vida cotidiana, rasgo lúdico por excelencia. De igual forma, los juegos han sido utilizados en las organizaciones en procesos de formación y educación y como detonantes de las capacidades creativas de las personas.

En fechas más recientes, se ha observado una tendencia gerencial llamada *gamification* (gamificación, en español), en la que se utilizan mecánicas y dinámicas lúdicas en ambientes no lúdicos para incrementar la lealtad de clientes y la motivación de empleados, entre otros objetivos. Fuchs, Fizek, Ruffino y Schrape (2014) han sometido a una rigurosa crítica el concepto, enfatizando en sus reflexiones temas como la relación entre juego y gobernabilidad, los lazos entre cuerpo, juego y espacio, o las tendencias a la ludificación de la cultura; sus críticas de la *gamification* convergen con la mirada de Åkerstrøm (2009), en cuanto a la utilización instrumental del juego como expresión de relaciones de poder.

La *gamification* alude a tecnologías del juego, entendiéndose al concepto de tecnologías del juego de la mano de las "tecnologías del yo" de Foucault (1990). En esta convergencia, jugar en espacios organizacionales es una forma en la que las tecnologías del yo despliegan sus dispositivos de poder-saber. Las tecnologías del yo aluden a

aquellas técnicas que permiten a los individuos efectuar un cierto número de operaciones en sus propios cuerpos, en sus almas, en sus pensamientos, en sus conductas, y ello de un modo tal que los transforme a sí mismos, que los modifique, con el fin de alcanzar un cierto estado de perfección, o de felicidad, o de pureza, o de poder sobrenatural, etc. (Foucault, 1990, p. 16)

¹ Se optó por dejar el original en inglés, porque en español no hay dos palabras para decir *juego*, como en inglés se utilizan *play* y *game*.

A través de las mecánicas de juego y las experiencias lúdicas, el sujeto es transformado, por voluntad propia y en el pleno ejercicio de su libertad, "con el fin de alcanzar un cierto grado de perfección" al servicio de la organización. La *gamification*, en tanto tecnología del yo, se observa en la enorme gama de objetos y experiencias lúdicas volcados en empresas y organizaciones: "colores alegres, dibujos animados, bromas, juguetes, juegos y música que pueden ayudar a la gente a reactivar todos sus centros de inteligencia cerebrales. Regreso al niño interior" para poner más alegría en la vida, y sobre todo en el trabajo (Miller, 1997, citado por Andersen, 2009, p. 1). Esta es la explotación de la libertad a la que Han (2014) alude a través del capital lúdico.

Esta perspectiva que enlaza juego y poder está presente también en el pensamiento de Bourdieu y Wacquant (2005), quienes utiliza el juego como una imagen de lo que ocurre en la lógica de los campos: "De hecho, y con cautela, podemos comparar el campo a un juego (*jeu*) aunque, a diferencia de este último, el campo no es el producto de un acto de creación deliberado, y sigue reglas o, mejor, regularidades codificadas" (Bourdieu & Wacquant, 2005, p. 151). Como dicen los autores, el concepto de campo nos remite al espacio de juego, si bien no como resultado de un proceso deliberado de construcción, sino como expresión de las relaciones de fuerza entre diferentes actores, o jugadores; la utilización, como imagen, del juego para sustanciar la teoría de campos nos impele a preguntarnos sobre las condiciones necesarias para establecer tal comparación. Si el campo puede compararse, con cautela, con un espacio de juego, es porque "los jugadores acuerdan, por el mero hecho de jugar y no por medio de un contrato, que el juego merece ser jugado, que vale la pena jugarlo, y esta cohesión es la base misma de su competencia" (Bourdieu & Wacquant, 2005, p. 15). Lo que está en juego, en la lógica de los campos, es la asimétrica distribución de capitales culturales con los que los jugadores se enfrentan. Si el campo puede pensarse como si fuese un juego, es precisamente porque habría condiciones lúdicas estructurales (o matriz lúdica como lo hemos llamado) que lo permite.

Por otra parte, Crozier y Friedberg (1990) definen el juego como un "instrumento de la acción organizada". El corazón de su argumento se construye con el poder a manera de escorzo: los actores tienen posibilidades de elección dentro de las restricciones establecidas por la acción organizada.

El juego es mucho más que una imagen; es un mecanismo concreto gracias al cual los hombres estructuran sus relaciones de poder y las regulan al tiempo que les conceden (dejándose) su libertad.

El juego es el instrumento que elaboraron los hombres para reglamentar su cooperación; es el instrumento esencial de

la acción organizada. El juego concilia la libertad con la restricción. (Crozier & Friedberg, 1990, p. 94)

En la argumentación de Crozier y Friedberg (1990) destacan dos elementos que son característicos del juego: i) las reglas del juego, es decir, las restricciones de la acción colectiva, y ii) la libertad, los actores deciden racionalmente sus estrategias. La restricción y la libertad están en permanente tensión, por lo que deben ser negociadas: ese es el fundamento de la acción organizada. Podemos decir que esa negociación entre restricción y libertad es también entre los espacios y tiempos de trabajo y los espacios y tiempos lúdicos.

No puede haber tiempo y espacio de trabajo y productividad, sin existir a la vez tiempo y espacio de juego y diversión que es, para otros, tiempo y espacio productivo. A la vez, en la misma jornada de trabajo, en el tiempo productivo, hay continuas fugas hacia la realidad del juego, salidas a las que denominamos *interfaces lúdicas*. De la misma forma, los espacios y tiempos lúdicos pueden ser decisivos para la creatividad y la productividad en la organización: son los momentos de gracia (Saldaña, 2009). Estamos, entonces, ante un proceso de recursividad en el que los efectos son determinantes de las causas que los han producido, es decir, no hay linealidad causa-efecto, sino ciclos autoconstitutivos. Racionalidad y juego son una dualidad en una unidad autoconstitutiva a través de procesos recursivos: "Un proceso recursivo es aquel en el cual los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquello que los produce" (Morin, 1997, p. 67).

En este sentido, proponemos la noción de matriz lúdica. Esta noción recupera el punto de partida de Huizinga (2008), en el sentido de que el juego antecede a la cultura, por lo que la organización (en tanto expresión sociohistórica y cultural) tiene un basamento lúdico; de otra forma, no habría restricciones y libertad que negociar. Al mismo tiempo, la noción de matriz lúdica apunta en sentido inverso: antes que el juego, hay cultura. Con esta afirmación queremos establecer que lo que socialmente designamos como juego es una interpretación construida desde determinados referentes culturales, esto es, el juego es tal solamente dentro de un sistema de significaciones. En este sentido, lo que concebimos como juego y, por consiguiente, el no-juego es una construcción social trazada desde diferentes referentes históricos, geográficos, culturales, por lo que, en esencia, todo juego es una interpretación.

Para los estudios organizacionales, la noción de matriz lúdica puede abrir vetas de investigación que apunten a dar cuenta de los procesos de "entrar-salir" de la realidad cotidiana y sus múltiples significados para los diferentes

actores. Existen muchos e importantes trabajos en la vertiente "entrar" (y estar), en particular desde las perspectivas institucionales que han focalizado sus reflexiones en las restricciones de la acción organizada, pero menos investigaciones se reportan en la vertiente "salir" de la realidad, es decir, en el registro de la libertad y el juego. De allí la relevancia de estudiar los procesos de "entrar-salir" de la realidad cotidiana institucional(izada) hacia los espacios y tiempos del juego, esto es, comprender las relaciones dialógicas entre legalidad (ámbito institucional) y libertad (ámbito del juego).

Para los estudios organizacionales, esta veta de reflexión puede abonar a la muy añeja discusión de los lazos entre agente y estructura, los límites de la organización, la construcción de sentido, la estética en la organización y, en particular, puede contribuir a la discusión propuesta por De Monthoux y Slatter (2008) en torno a la estética del juego como principio organizador. En esta dirección apunta el trabajo de Simon (2002) quien propone el concepto de *legalibertad*, esto es, el juego (libertad) de los actores acotado a las reglas de la organización (legalidad). Nosotros proponemos la noción de matriz lúdica para dar cuenta no solo del juego "libre" acotado, sino también de la relación inversa, la legalidad institucional que abre, voluntaria o involuntariamente, interfaces lúdicas.

En esta perspectiva, la noción de capital lúdico adquiere sentido, toda vez que se trata de una particular forma de relaciones de producción-seducción asentadas en el juego y su cualidad esencial de tomar distancia de la realidad ordinaria. La mayor fuerza de dominación capitalista radica en su enorme capacidad para transformar el juego en una fuerza productiva, lo lúdico convertido en capital.

"La sociedad del siglo XXI ya no es disciplinaria sino una sociedad de rendimiento. Tampoco sus habitantes se llaman ya sujetos de obediencia, sino sujetos de rendimiento" (Han, 2012, pos. 215). En la construcción de este sujeto de rendimiento, la seducción capitalista a través de la movilización del capital lúdico es crucial. El capital lúdico contribuye a la producción de las subjetividades de rendimiento necesarias para la explotación de la libertad en el capitalismo. En la medida en que ahora son las emociones los medios de producción (Han, 2014), el juego, a través de sus rasgos de libertad, simulación, incertidumbre y creación de realidades alternas, vehicula las emociones y lo hace al tiempo que logra convertir los procesos de explotación en tenues pero sólidos ligamentos, en verdaderas sinapsis de seducción. El capitalismo *soft* o terso (Heelas, 2001; Costea, Crump, & Holm, 2005) explota seduciendo de forma tan sutil que el sujeto seducido se dirige, por propia voluntad, con energía, entusiasmo, pasión e ilusión

de autonomía, hacia las redes de su propia derrota. Pero esto no importa; es tan solo un juego.

Conclusiones

A pesar de su contumaz presencia en las organizaciones modernas, el juego, así como sus múltiples expresiones, ha sido escasamente investigado desde la perspectiva organizacional. No obstante, los estudios organizacionales, con su amplia posibilidad de construcción de conocimientos situados, están en condiciones de aportar importantes hallazgos de conocimiento de nuestras realidades locales desde una perspectiva no lineal y transdisciplinaria, que den cuenta no solo de las múltiples dimensiones que cruzan las organizaciones (económica, política, simbólica, psíquica, etc.), sino incluso de los diferentes niveles de realidad en que transitan los sujetos en un continuo ir y venir, en un constante entrar y salir de la realidad ordinaria.

Es necesario avanzar en nuevos andamiajes epistémicos y conceptuales que apunten a dar cuenta de estas realidades complejas en toda su multidimensionalidad. En esta tesitura proponemos la noción de matriz lúdica como clave de lectura para el análisis organizacional. Esta es una propuesta para pensar la organización como un sistema abierto, inestable y alejado del equilibrio que expresa en su seno las actividades lúdicas sociales, al mismo tiempo que es productora de estas. Esta perspectiva implica romper con las tradiciones ontológicas que conciben las organizaciones como espacios abiertos, pero lineales, tendientes al equilibrio, funcionales en un solo nivel de realidad. Si optamos por la perspectiva de la complejidad, abrimos la posibilidad de pensar las organizaciones en diferentes niveles de realidad, en un entrar y salir continuo entre la realidad ordinaria y la realidad lúdica. En la organización hay juego porque la organización es parte del juego social, por lo que resulta relevante analizar las dimensiones lúdicas de la organización no solo ni fundamentalmente a través de una mirada funcionalista (su rol), sino como determinantes en la producción de las subjetividades que el capitalismo demanda.

En esta dirección proponemos la noción de capital lúdico como una forma particular de relacionamiento social que posibilita "entrar" y "salir" continuamente de diferentes niveles de realidad, específicamente entre la realidad cotidiana u ordinaria de la organización, sujeta a reglas racionales, y la realidad alterna del juego y la libertad que le es consustancial. El capital lúdico sería una suerte de concepto bisagra que permite atisbar en diferentes niveles de la realidad organizacional, tanto en el plano colectivo como en el individual. Por ende, el capital lúdico está y no está, aparece y desaparece, dependiendo tanto del punto

de vista del investigador, como de su actitud lúdica. Sí, del investigador, no de los actores; en esta perspectiva, la mirada tamizada por la actitud lúdica del investigador o investigadora es también constructora de la realidad otra de la organización: la realidad del juego.

La noción de capital lúdico debe profundizarse tanto en la reflexión teórica como a través de investigaciones empíricas, con el fin de dar cuenta de las modalidades de la explotación, y de la seducción, en el capitalismo del siglo XXI pospandémico. En particular, se sugiere profundizar en la investigación en torno al capitalismo de la vigilancia (Zubbof, 2019) y el extractivismo de datos ocurrido, entre otras formas, en el tiempo libre o de ocio, es decir, en el tiempo y espacio lúdicos ocupados por organizaciones en el proceso capitalista de seducción.

Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

Bibliografía

- Åkerstrøm A. N. (2009). *Power at play. The relationships between play, work and governance*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Andersen, N. (2011). Who is Yum-Yum? A cartoon state in the making. *Ephemera Articles Theory & Politics in Organization*, 11(4), 406-432.
- Arango, W. (2007). La ecoipoiesis como fundamento esencial de una perspectiva ambiental para la administración, la organización compleja. *Revista Gestión y ambiente*, 10(1), 67-82. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/gestion/article/view/1378>
- Bastías, L. E. (2000). La autopoiesis en la organización. *Anales del XVII Encuentro Nacional de Escuelas y Facultades de Administración y Economía* (ENEFA).
- Baudrillard, J. (2009). *La sociedad de consumo. Sus mitos, sus estructuras*. Madrid: Siglo XXI.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. (2005). *Una invitación a la sociología reflexiva*. Ciudad de México: Siglo XXI. <https://sociologiaycultura.files.wordpress.com/2014/02/bourdieu-y-wacquant.pdf>
- Brunsson, N. (1982). The irrationality of action and irrationality: Decisions, ideologies and organizational actions. *Journal of Management Studies*, 19(1), 29-44. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1982.tb00058.x>
- Caillouis, R. (1986). *Los juegos y los hombres: la máscara y el vértigo*. México: Fondo de Cultura Económica. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/15933>
- Cardoso, C. (2013). *La red de guías de Jalcomulco. Capital social y desarrollo turístico* (Tesis de licenciatura). Universidad Veracruzana, México.
- Castoriadis, C. (1983). *La institución imaginaria de la sociedad*. Barcelona: Tusquets. https://issuu.com/indomableperiodico/docs/la_instituci__n_imaginaria_de_la_so
- Cloucard, M. (1981). *Le capitalisme de la séduction*. Éditions sociales.
- Contreras, F., Barbosa, D., & Castro, G. (2012). La organización como sistema complejo: Implicaciones para la conceptualización de liderazgo. *Criterio Libre*, 10(16), 193-206. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3966872>
- Costea, B., Crump, N. y Holm, J. (2005) Dionysus at work? The ethos of play and the ethos of management, *Cultura and Organization*, 11(2), 139-151. <https://doi.org/10.1080/14759550500091069>
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. Ciudad de México: Alianza Editorial Mexicana. <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rmcpsys/article/view/51916>
- De Monthoux, P., & Statler, M. (2008) "Aesthetic play as an organizing principle. En D. Barry, & H. Hansen (Eds.), *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization* (pp. 423-435). Londres: Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781849200394.n71>
- Enriquez, E. (1992). *L'Organisation en Analyse*. París: Presses Universitaires de France.
- Foucault, M. (1990). *Tecnologías del yo*. Madrid: Paidós.
- Fuchs, M., Fizek, S., Ruffino, P., & Schrape, N. (2014). *Rethinking gamification*. Meson Press. <https://meson.press/wp-content/uploads/2015/03/9783957960016-rethinking-gamification.pdf>
- Han, B.-C. (2012). *La sociedad del cansancio*. [Edición digital]. Ed Herder.
- Han, B.-C. (2014). *Psicopolítica*. [Edición digital]. Ed Herder.
- Heelas, P. (2002). Work ethics soft capitalism and the 'turn to life'. P. du Gay & S. Hall (Eds.), *Cultural Economy* (pp.78-96). Londres: Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446218440.n5>
- Henriot, J. (1969). *Le Jeu*. París: Presses Universitaires de France.
- Huizinga, J. (2008). *El Homo ludens*. Madrid: Alianza Editorial.
- Kavanagh, D. (2011). Work and play in management studies: A Kleistian analysis. *Ephemera. Theory & Politics in organization*, 4(11), 336-356.
- Lipovetsky, G. (1979). *La era del vacío*. Barcelona: Anagrama.
- Lipovetsky, G., & Serroy, J. (2013). *La estetización del mundo. Vivir en la época del capitalismo artístico*. Barcelona: Anagrama.
- Luhmann, N. (1997). *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*. Barcelona: Paidós.
- Mainemelis, C., & Dionysiou, D. (2015). Play, flow, and timelessness. C. Shalley, M. Hitt, & Zhou, J. (Eds.), *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*. Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199927678.013.0006>
- Martínez, G., Vargas, G., & De la Rosa (2011). Estudios organizacionales y administración. contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido. *Revista Electrónica Forum Doctoral*, 3(Ed. Esp.), 7-54. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/view/2771/2580>
- Maturana, H., & Varela, F. (1994). *De máquinas y seres vivos*. Santiago: Editorial Universitaria.
- Medina, C. (2007). ¿Qué son los estudios organizacionales? *Revista Universidad EAFIT*, 43(148), 9-24. https://www.researchgate.net/publication/26576254_Que_son_los_estudios_organizacionales
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid: RA-MA Editorial.
- Morín, E. (1997). *Introducción al pensamiento complejo*. http://cursoenlineasincostosedgarmorin.org/images/descargables/Morin_Introduccion_al_pensamiento_complejo.pdf
- Navarro, J. (2001). *Las organizaciones como sistemas abiertos alejados del equilibrio* (Tesis de doctorado). Universidad de Barcelona, Barcelona. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=3071>
- Nicolescu, B. (1996) *Manifiesto de la transdisciplinariedad*. México. https://basarab-nicolescu.fr/BOOKS/Manifieste_Espagnol_Mexique.pdf

- Saldaña, A. (2009). *Momentos de gracia: organizar lo imposible*. Ciudad de México: Universidad Veracruzana y Universidad Autónoma Metropolitana. <http://libros.uv.mx/index.php/UV/catalog/book/BI210>
- Saldaña, A. (2010). Las interfaces lúdicas de la organización. Ponencia presentada en el *xiv Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas, A. C. (ACACIA)*. Monterrey. 27-30 de abril de 2010. <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/TEDORG-4C.pdf>
- Saldaña, A. (2015). *Del lancharero al guía de río: turismo de aventura en Jalcomulco*, (Tesis de licenciatura). Universidad Veracruzana, México.
- Simon, L. (2002). *Le management en univers ludique: Jouer et travailler chez Ubi Soft, une entreprise du multimédia à Montréal (1998-1999)* (tesis de doctorado). Université de Montréal. <https://irc.quebec/ressources/repertoire/memoires-theses/Simon-Laurent.pdf>
- Spraggon, M., & Bodolica, V. (2014). Social ludic activities: a polymorphous form of organizational play. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 524-540. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2012-0009>
- Stacey, R. D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. Berrett-Koehler Publishers.
- Taylor, F. W. (1973). *Principios de la administración científica*. Buenos Aires; Editorial Ateneo.
- Villanueva, L. H. (2015). *Juego y Socialización del conocimiento. El caso del Festival Internacional del Jazz de la Universidad Veracruzana*. (Tesis de doctorado). Universidad Veracruzana, México
- Wallerstein, I. (1979). *El moderno sistema mundial*, tomo I. Ciudad de México: Siglo XXI Editores.
- Weber, M. (1979). *Economía y sociedad*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Weick, K. E., & Westley, F. R. (1996). Organizational learning: Affirming an oxymoron. En S. R. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds), *Handbook of Organization Studies* (pp. 440-458). Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446218563.n10>
- Winnicott, D. W. (2003). *Realidad y juego*. Barcelona: Gedisa.
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: the fight for a human future at the new frontier of power*. Nueva York: Public Affairs. Hachette Book Group.

Mecanismos de colaboración interinstitucional: prácticas típicas*

INTER-INSTITUTIONAL COOPERATION MECHANISMS: SOME COMMON PRACTICES

ABSTRACT: Inter-institutional cooperation at the State level is the result of a series of reforms coined as new public management. Despite being a widely studied issue, inter-institutional cooperation still has a research agenda under development, in which organizational studies play an interesting role. This article pursues a threefold objective: i) place inter-institutional cooperation within organizational studies research interests; ii) explain the context of the genesis of inter-institutional cooperation as part of the debates around the organization of States; iii) contribute to the existing literature by identifying and describing inter-institutional cooperation typical practices through a literature review based on a theoretical development approach. Therefore, our work provides an analytical framework based on collaborative practices and, as such, a contribution to the field of organizational studies with a foundation that offers patterns and would allow the development of quantitative studies. The results show that: i) the aggregation of sectoral actions, ii) mutual consultation, iii) the establishment of units, and iv) the conformation of committees and subcommittees are common practices for inter-institutional cooperation. The discussion of the results develops a reflective reading of the typology as an analytical framework for inquiry and action. To conclude, this paper discusses the enabling factors that grant inter-institutional cooperation mechanisms greater operationality, according to the literature.

KEYWORDS: Sectoral actions aggregation, inter-institutional cooperation, committees, consultation, units.

MECANISMOS DE COLABORAÇÃO INTERINSTITUCIONAL: PRÁTICAS TÍPICAS

RESUMO: a colaboração interinstitucional no Estado surge como efeito de uma onda de reforma definida como nova gerência pública. Apesar de ser um objeto amplamente estudado, a colaboração interinstitucional ainda propõe uma agenda de pesquisa em desenvolvimento, na qual os estudos organizacionais têm um papel relevante. Este artigo busca três objetivos: i) situar a colaboração interinstitucional no universo de interesse dos estudos organizacionais; ii) explicar o contexto da gênese da colaboração interinstitucional como parte de debates sobre a organização do Estado e iii) colaborar com a literatura ao identificar e descrever as práticas típicas de colaboração interinstitucional a partir de uma revisão de literatura com abordagem de desenvolvimento técnico. Oferece-se um contexto analítico baseado em práticas de colaboração e, como tal, um aporte ao campo de estudos com uma base que oferece padrões e permitiria o desenvolvimento de estudos quantitativos. O resultado aponta práticas típicas de colaboração interinstitucional, como i) a adição de ações setoriais, ii) a consulta mútua, iii) a formação de unidades e iv) a formação de comitês e subcomitês. A discussão elabora uma leitura reflexiva da tipologia como marco analítico para a indagação e para a ação. Como conclusão, o texto discute os fatores habilitantes que oferecem maior operacionalidade aos mecanismos de colaboração interinstitucional de acordo com a literatura.

PALAVRAS-CHAVE: adição de ações setoriais, colaboração interinstitucional, comitês, consulta, unidades.

LES MÉCANISMES DE COLLABORATION INTERINSTITUTIONNELLE: QUELQUES PRATIQUES TYPIQUES

RÉSUMÉ: La collaboration interinstitutionnelle au sein de l'État est l'effet d'une vague de réformes qualifiée de nouvelle gestion publique. Si bien elle est un objet largement étudié, la collaboration interinstitutionnelle soulève encore un agenda de recherche en développement, dans lequel les études organisationnelles ont un rôle intéressant. Cet article poursuit un triple objectif: i) placer la collaboration interinstitutionnelle dans l'univers d'intérêt des études organisationnelles; ii) expliquer le contexte de la genèse de la collaboration interinstitutionnelle dans le cadre des débats sur l'organisation de l'Etat; et iii) contribuer à la littérature en identifiant et en décrivant les pratiques typiques de collaboration interinstitutionnelle sur la base d'une revue de la littérature avec une approche de développement théorique. On offre un cadre analytique basé sur des pratiques collaboratives et, à ce titre, une contribution au domaine des études avec une base qui offre des modèles et qui permettrait le développement d'études quantitatives. Le résultat montre que les pratiques typiques de collaboration interinstitutionnelle sont: i) l'agrégation des actions sectorielles, ii) la concertation mutuelle, iii) la formation d'unités, et iv) la formation de comités et sous-comités. La discussion développe une lecture réflexive de la typologie en tant que cadre analytique pour l'enquête et l'action. En guise de conclusion, le texte examine les facteurs favorables qui confèrent une plus grande opérationnalité aux mécanismes de collaboration interinstitutionnelle selon la littérature.

MOTS-CLÉ: agrégation d'actions sectorielles, collaboration interinstitutionnelle, comités, concertation, unités.

CITACIÓN: Herrera-Kit, P., Balanzó Guzmán, A., Parra Moreno, J., & Rivera, M. (2021). Mecanismos de colaboración interinstitucional: prácticas típicas. *Innovar*, 31(79), 145-159. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91888>

CLASIFICACIÓN JEL: D71, D73, D74.

RECIBIDO: 29 de abril de 2020. **APROBADO:** 15 de octubre de 2020.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: Calle 12 # 0-44 este. Centro de Investigaciones y Proyectos Especiales. Universidad Externado de Colombia. Bogotá, Colombia.

Patricia Herrera-Kit

Ph.D. en Estudios Políticos

Profesora e investigadora, Universidad Externado de Colombia
Bogotá, Colombia.

Observatorio de Políticas, Ejecución y Resultados de la Administración Pública (OPERA)

Rol de la autora: intelectual

patricia.herrera@uexternado.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-5225-3486>

Alejandro Balanzó Guzmán

Ph.D. en Gobernanza del conocimiento y la innovación

Profesor e investigador, Universidad Externado de Colombia
Bogotá, Colombia

Observatorio de Políticas, Ejecución y Resultados de la Administración Pública (OPERA)

Rol del autor: intelectual

alejandro.balanzo@uexternado.edu.co

<https://orcid.org/0000-0003-3002-5535>

Juliana Parra Moreno

Profesional en Gobierno y Relaciones Internacionales,

Profesora, Universidad Externado de Colombia

Bogotá, Colombia

Rol de la autora: intelectual

juliana.parra@uexternado.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-5050-3306>

Marcela Rivera Chávez

Especialista en Gobierno y Asuntos Públicos

Rol de la autora: intelectual

marcelariver@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-4551-6134>

RESUMEN: La colaboración interinstitucional en el Estado surge como efecto de una ola de reforma acuñada como nueva gerencia pública. A pesar de ser un objeto amplamente estudiado, la colaboración interinstitucional aún plantea una agenda de investigación en desarrollo, en la que los estudios organizacionales tienen un rol de interés. Este artículo persigue un triple objetivo: i) situar la colaboración interinstitucional en el universo de interés de los estudios organizacionales; ii) explicar el contexto de la génesis de la colaboración interinstitucional como parte de debates sobre la organización del Estado; y iii) aportar a la literatura al identificar y describir las prácticas típicas de colaboración interinstitucional a partir de una revisión de literatura con enfoque de desarrollo teórico. Se ofrece un marco analítico basado en prácticas de colaboración y, como tal, un aporte al campo de estudios con una base que ofrece patrones y permitiría el desarrollo de estudios cuantitativos. El resultado arroja como prácticas típicas de colaboración inter-institucional i) la agregación de acciones sectoriales, ii) la consulta mutua, iii) la conformación de unidades, y

* Este artículo es un producto derivado del proyecto "Colaboración y wicked problems" del OPERA de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia.

Los autores agradecen a María José Mateus y Juan José Cortés, monitores de investigación de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia, por su apoyo en el proceso de recopilación de información.

iv) la conformación de comités y subcomités. La discusión elabora una lectura reflexiva de la tipología en tanto marco analítico para la indagación y la acción. A modo de cierre, el texto discute los factores habilitantes que aportan mayor operacionalidad a los mecanismos de colaboración interinstitucional según la literatura.

PALABRAS CLAVE: agregación de acciones sectoriales, colaboración interinstitucional, comités, consulta, unidades.

Introducción

La búsqueda de alternativas de coordinación entre instituciones estatales, en sentido vertical tanto como horizontal (Licha & Molina, 2006), ha conducido al surgimiento y expansión de diversos arreglos. Estos arreglos se expresan en diversos mecanismos de coordinación para gestionar la cosa pública de manera intersectorial, que apuntan a que “diversos sectores gubernamentales no sólo entreguen a un mismo público específico los servicios que son propios de cada uno, sino que de manera articulada atiendan necesidades sociales o prevengan problemas que tienen complejas, diversas y relacionadas causas en sus orígenes” (Cunill-Grau, 2014, p. 8). Estos mecanismos de colaboración interinstitucional no son excepcionales. En Colombia, proliferan comités, consejos, mesas y grupos interinstitucionales con cobijo de la Ley 489 de 1998. Como se explicará en detalle, hacen parte de las respuestas que suscita la segunda ola de reformas de la nueva gestión pública (NGP) y que han derivado en varios modelos de gestión de lo público.

Las particularidades del objeto han impedido que su estudio avance metódicamente. La literatura incluye, junto con la noción de coordinación interinstitucional, aquellas de integración de política, regímenes de política con conexiones de frontera, coordinación de política, gobernanza colaborativa, espacios de regulación funcional y colaboración intragubernamental, entre otras. A estas se suman, además, estudios que analizan modelos gubernamentales específicos, tales como el *joined up* y el *whole of government* (Trein et al., 2020).

Aunque es bastante más común la caracterización de casos de éxito o fracaso, se han propuesto cuatro marcos analíticos en la literatura. Molenveld, Verhoest, Voets y Steen (2020) identifican: i) el análisis de intensidad de coordinación (e. g., Metcalfe, 1994; Cunill-Grau, 2014); ii) el análisis de tipos sueltos vs. estrictos de coordinación (e. g., Meyer, 2002; Molenveld, 2016); iii) el análisis de enfoques de coordinación —i. e., jerárquicos, competitivos de mercado o en red— (e. g., Alexander, 1995; Verhoest, Bouckaert, & Peters, 2005); y iv) el más difundido análisis

de enfoques de coordinación instrumentales e institucionales (e. g., Christensen & Læg Reid, 2007a).

Trein et al. (2020) señalan que la diversidad y vastedad de la producción académica en el campo ha avanzado en desmedro del avance teórico, de las lecturas sistemáticas de los mecanismos, de las causas y efectos del fenómeno, y de la posibilidad de aproximaciones cuantitativas. La agenda que proponen los autores incluye la necesidad de abordar el tema desde los estudios organizacionales. Acá hay todo por hacer, pues una búsqueda integrada de las nociones de referencia en la base de datos bibliométrica Lens¹, utilizando el booleano *or* en todos los campos, arroja 33.888 artículos. Solo 253 están catalogados dentro del área temática de estudios organizacionales. En esta ausencia de puentes robustos entre las dos perspectivas de estudio, el presente documento pone a disposición, desde los estudios de la gestión pública, una tipología de mecanismos de coordinación interinstitucional como insumo para elaboraciones futuras que desde los estudios organizacionales puedan enriquecer el conocimiento sobre la coordinación entre instituciones estatales llamadas a resolver, a través de la gestión de políticas, diversos problemas sociales. Para tales efectos, el uso de la noción de institución se aleja de las lecturas neoinstitucionalistas y, por el contrario, se asume como sinónimo de organización, en el caso particular, estatal que, además, corresponde al concepto de uso común en la práctica pública colombiana.

En el marco de esta configuración del estado de la discusión, se presenta este artículo para mostrar el campo de interés, señalando, a su vez y a manera de preludeo, un mecanismo de entrada. Para efectos de ubicar al lector, el artículo discute inicialmente el trasegar de las concepciones y reformas sobre la organización del Estado que hoy dan lugar a la colaboración interinstitucional como solución. Posteriormente, se lleva a cabo un corte transversal de la literatura, orientado a catalogar los mecanismos de colaboración. A partir de una revisión orientada al desarrollo teórico (Paré, Trudel, Jaana, & Kitsiou, 2015), se propone una tipología que da cuenta de las herramientas operacionales de la coordinación interinstitucional. Este ejercicio propone un marco analítico a efectos de i) observar con un lente más fino los instrumentos concretos de coordinación interinstitucional y sus retos organizacionales y, con ello, ii) permitir la construcción académica más robusta y diferenciada en torno a los desafíos de coordinación que suponen mecanismos diferenciados.

¹ Title: (policy integration) OR Title: (policy coordination) OR Title: (intersectoral policy) OR Title: (collaborative governance) OR Title: (intergovernmental coordination).



Antecedentes: la idea de colaboración interinstitucional como producto de la nueva gestión pública

El siglo xx se caracterizó por una constante búsqueda de esquemas y estructuras estatales óptimas (Oszlak, 1999; Ramírez-Brouchoud, 2009). Han sido sucesivos los intentos inspirados por intereses, ideologías, posturas teóricas y fines destinados a la persecución de la mayor eficiencia estatal: la constante transformación de modelos y la oscilación entre los extremos Estado-céntricos y mercado-céntricos ha influido en los modos de pensar el funcionamiento de la acción pública.

Las décadas comprendidas entre 1930 y 1970 se caracterizaron por un Estado activo, un leviatán central que, en medio del modelo de sustitución de importaciones, estaba a cargo de la provisión de servicios e inversión destinada a la modernización (García-Chourio, 2003). Como resultado de esta lógica, "las estructuras y dotaciones estatales habían alcanzado su máxima expansión durante los años 60 y 70. Junto con la asunción de un creciente rol empleador,

se había expandido el aparato empresarial, regulador y [de subsidios]" (Oszlak, 1999, p. 3). Pese a que dicho esquema reveló signos de agotamiento en los años 60, perduró de forma diferenciada hasta los 80.

Las transformaciones económicas mundiales y las agencias internacionales (García-Chourio, 2003) condujeron a un cambio de paradigma económico (Ramírez-Brouchoud, 2009), pero también de ideología y enfoques desde los cuales pensar el Estado (García-Chourio, 2003). La primera reforma estatal de las décadas de los 70 y 80, de corte neoliberal "atribuía la crisis económica al fracaso del modelo [...] que había facilitado un intervencionismo excesivo del Estado, la asunción de roles no pertinentes y la conducta predatoria de quienes controlaban su aparato" (Oszlak, 1999, p. 4).

Como consecuencia, la solución esbozada se dirigió a reducir el Estado (Rosas-Huerta, 2008). Las reformas de los 70 y 80 estuvieron destinadas "a superar desequilibrios fiscales y monetarios" (García-Chourio, 2003, p. 98), como lo confirma la receta de ajuste del Consenso de Washington (García-Chourio, 2003; Ramírez-Brouchoud, 2009):

Un programa político de síntesis de [...] propuestas de política neoliberal y de [...] experiencias de ajuste estructural [...]. Entre los temas del Consenso están: la disciplina fiscal, las privatizaciones, la desregulación, la liberalización comercial y financiera, las reformas tributarias, los cambios en las prioridades del gasto. (Ramírez-Brouchoud, 2009, p. 120)

El péndulo cambia a finales de la década de los 90, cuando el Banco Mundial cuestionó la sostenibilidad de las reformas con un Estado debilitado por los ajustes introducidos. De este modo, la segunda ola reformista dirige su mirada hacia el interior del Estado, un Estado menor pero mejor, como sugiere Oszlak (1999).

Estas reformas se enfocan en la racionalidad del Estado con miras a hacerlo más eficaz, eficiente, capaz de proveer servicios con equidad y constituir un entorno propicio para el sector privado (Rosas-Huerta, 2008; Ramírez-Brouchoud, 2009; García-Chourio, 2003). En palabras de Bresser (1999, citado por García-Chourio, 2003), la diferencia entre las dos etapas radica en su concepción ideológica y estratégica. Mientras la primera se centra en la superación de crisis a partir de un ajuste estructural económico, las de la segunda tienen un carácter institucional: se pasa del papel estatal al cambio y revitalización del aparato estatal (García-Chourio, 2003).

En este contexto surgen y se instalan las propuestas de reforma a la gestión pública. La llegada de las posturas neogerenciales, que importan prácticas del sector privado a las dinámicas públicas, tienen asidero en la presión de actores internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Banco Mundial, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (Sánchez-González, 2008). Su progresiva expansión se explica por la confluencia de otras tendencias: las pretensiones de frenar el crecimiento del aparato estatal, la privatización de la prestación de servicios públicos y la automatización (Hood, 1991, citado por Quintanilla-Ortiz, 2017).

Esa tendencia, denominada nueva gerencia pública (NGP), es una visión privada de lo público inspirada en las teorías económicas clásica y neoclásica y, en consecuencia, está ubicada en la matriz mercado-céntrica (Guerrero, 2003, citado por Sánchez-González, 2008). Incluye orientación al cliente, privatización, mercado y competencia, reforma del sector público, y una gerencia por objetivos y resultados (Sánchez-González, 2008). Pollitt (2007) enumera algunos rasgos distintivos de esta práctica:

Greater emphasis on 'performance', especially through the measurement of outputs. A preference for lean, flat,

small, specialized (disaggregated) organizational forms over large, multi-functional forms. A widespread substitution of contracts for hierarchical relations as the principal coordinating device. A widespread injection of market-type mechanisms (MTMs) including competitive tendering, public sector league tables and performance-related PA. An emphasis on treating service users as 'customers' and on the application of generic quality improvement techniques such as TQM. (p. 110)

La NGP es controversial. De un lado positivo se han destacado las mejoras que trae en eficiencia, calidad de servicio y reducción de costos (Pollitt, 2007; Quintanilla-Ortiz, 2017). En cuanto a aspectos negativos, se ha advertido "inappropriate applications to complex human services, and the widespread gaming of performance measurement regimes and about probable damage to traditional public service values" (Pollitt, 2007, p. 112). En el mismo sentido, tanto la literatura como la práctica muestran que la NGP conduce a una marcada fragmentación organizacional (Pollitt, 2007), a la competencia sectorial por recursos y, en consecuencia, a la pérdida de la visión global de la intervención pública.

Así pues, la hiperespecialización del funcionamiento organizacional, que se entendía como deseable en la primera ola de reformas de la NGP, sugiere haber llevado en el mediano plazo a la miopía institucional (Papadopoulos, 1995), fragmentación y carencia de capacidades de relacionamiento y coherencia (Morgan, 2006), o "departamentalismo", visión de túnel y "silos verticales" (Christensen & Lægheid, 2007a). De esta forma,

el principio de organizaciones especializadas, con cantidad de roles y funciones especializados y no sobrepuestos, debió producir demasiada segmentación, autoridades centradas en sí mismas, y falta de cooperación y coordinación, y, por tanto, se entorpeció la efectividad y eficiencia. (Christensen & Lægheid, 2007a, pp. 541-542)

Este nuevo panorama conducirá a una segunda ola de reformas de la NGP, que busca subsanar los imprevistos del modelo original y, en particular, pero no exclusivamente, la resultante compartimentalización de la acción pública. Esta compartimentalización se manifiesta tanto en el ámbito del *policy making* como en la gestión pública. La acción pública se enfrenta con mayores desafíos de coherencia, pues la fragmentación de las funciones e intervenciones a través de proyectos, programas y políticas puede conducir a redundancias, sobrecostos, pero también a zonas grises de atención o desatención del Estado. En este sentido, se trata de un asunto de sincronía, coherencia (Cejudo & Michel, 2015, 2016) y coordinación en y entre

políticas que se ha constituido en un genuino problema público y tema de estudio.

Por su parte, la gestión pública se vio abocada a la experimentación e innovación para superar los efectos que el “énfasis en la delegación estructural, la desagregación y las organizaciones especializadas, ‘single-purpose organizations’” (Christensen & Lægreid, 2007a, p. 540) requirieron para la solución de problemas públicos transectoriales (Willke, 2006). Hoy se trata de una administración pública que debe repensar la manera cómo movilizar “la intervención de un mayor número de actores, adoptando formatos más complejos, con múltiples instancias de negociación y reinterpretación de sus contenidos” (Martínez-Nogueira, 2010, p. 14), una coordinación que no solo es deseada, sino expuesta a contradicciones y tensiones, y cuya efectividad y alcance depende no solo de los mecanismos puestos en juego, sino de las condiciones que los habilitan. Pese a la expansión e isomorfismo al que dio lugar la trasferencia de esta práctica, es posible —tal como será demostrado en este artículo— definir una tipología de modelos prevalentes.

Aspectos metodológicos

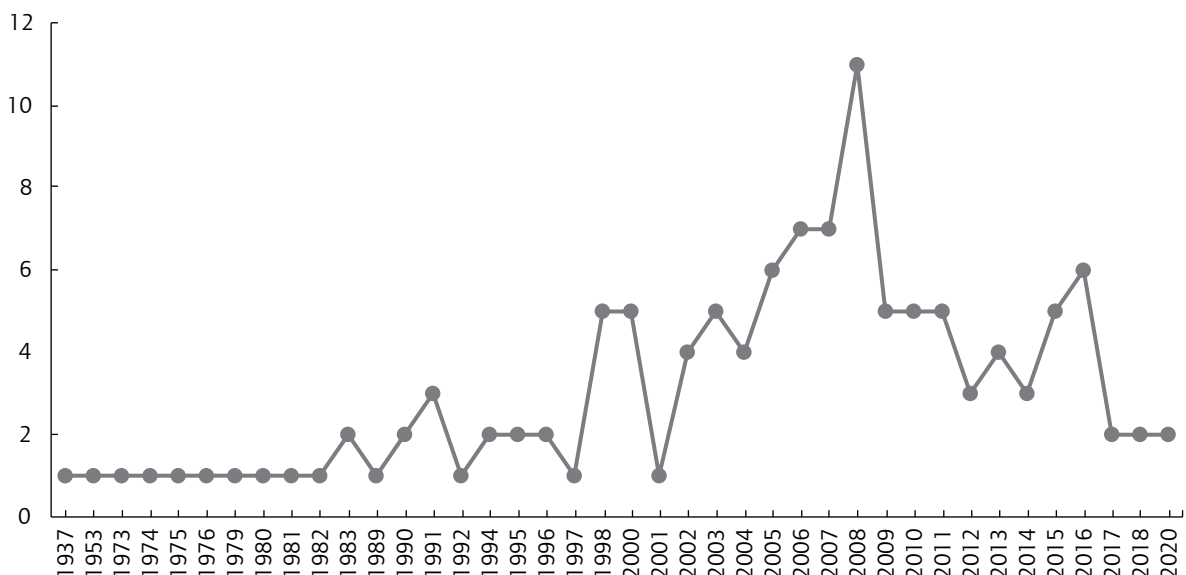
La indagación cursa una revisión interpretativa de literatura, orientada a la teorización en torno al análisis de procesos de gestión y política pública (Paré et al., 2015; Yanow, 1999). La razón del ejercicio es filtrar la literatura que aborda el estudio de los mecanismos de colaboración interinstitucional como objeto central y, en torno a tal objeto, vislumbrar sus alcances y límites analíticos. Así pues, el ejercicio no constituye una descripción de las

discusiones que han tenido lugar en la literatura; más bien describe un inventario de los mecanismos de colaboración que allí aparecen, y desarrolla solo aquellos autores que versan sobre el tema.

Con este propósito, el proceso agota tres momentos. En primer lugar, la búsqueda y selección de la información se lleva a cabo bajo los siguientes supuestos: i) la polisemia característica del ámbito de estudio de interés responde a la marcada diversidad epistémica y disciplinar desde la cual se aborda; ii) dicha polisemia, en cualquier caso, puede ser catalogada a partir de la distinción de trabajos de análisis de política y de gestión pública, y iii) los encuentros descriptivos permiten inferir tipologías que pueden construirse en los lentes de interpretación del campo de estudio. Así, como es esperable, los mecanismos de colaboración no constituyen el objeto central de las discusiones en la literatura, de modo que la selección y descripción de la literatura es contingente y, a partir de una base de referencias inicial de 123 artículos, se perfila el panorama de la distribución y contenido, consignado en la gráfica 1 y la figura 1.

En un segundo momento, los 123 documentos que se integran en la base son sometidos a una revisión general y preliminar de contenido. La revisión conduce a una clasificación de la literatura en función de dimensiones de análisis que aborda cada texto y permite consolidar la catalogación, contenida en la figura 2.

A continuación, a partir de la revisión de 36 textos clasificados en la categoría de “tipificación de mecanismos de análisis”, y con base en una segunda revisión del subuniverso de literatura, se procede a la construcción de la tipología de mecanismos de colaboración.



Gráfica 1. Distribución de la producción del universo de análisis de los 123 documentos iniciales. Fuente: elaboración propia.



Figura 1. Nube de palabras a partir de los títulos de los 123 documentos iniciales. Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta las características de la literatura, así como el esfuerzo de tipificación propuesto, cabe aclarar que las fuentes no garantizan una caracterización comprensiva, sino más bien una lectura de aquellas características que la literatura discute en torno a cada mecanismo. El ejercicio es iterativo y reflexivo. Se orienta a estabilizar una serie de *mecanismos de colaboración típicos* y, para el efecto, toma aquellas categorías básicas en una primera ronda, para después nutrirlas en rondas subsecuentes. Se cursa además un ejercicio reflexivo que capitaliza las lecturas parciales para efectos analíticos.

Una vez situados los mecanismos de colaboración, la literatura seleccionada aporta a la comprensión del objeto con perspectivas conceptuales, casos y ejemplos, y posibles categorías analíticas.

Mecanismos típicos de colaboración interinstitucional

En esta sección se propone una tipología de los mecanismos de colaboración que aparecen en la literatura. Se

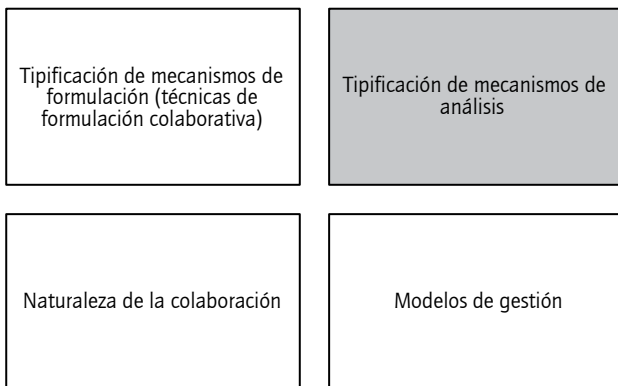


Figura 2. Catalogación del universo de la literatura de análisis. Fuente: elaboración propia.

entiende que tales mecanismos de colaboración integran i) las diversas prácticas institucionales instauradas una vez se identifica la necesidad de colaboración como alternativa de gestión, y ii) aquellas prácticas que surgen espontáneamente y que configuran condiciones de posibilidad para la colaboración.

El orden de los tipos se presentará en función de los gradientes de coordinación y formalidad que caracterizan las interacciones entre las instituciones intervinientes en cada tipo. De esta manera, la exposición va desde los repertorios menos formales hasta aquellos más formales.

Agregación de acciones sectoriales

El sentido común en la literatura sobre colaboración interinstitucional tiende a seguir la posición original de Underdal (1980), según la cual la integración consiste en “unificar los elementos constitutivos de la política alrededor de una concepción única y unificada” (p. 159). No obstante, hay una postura excepcional: la agregación de acciones sectoriales.

La agregación de acciones sectoriales es una estrategia de acción pública en la que diversas entidades públicas derivan acciones parciales hacia un objeto compartido. En este repertorio, diversos rasgos de la política pueden dar indicios o evidenciar gestos posibles de integración. Ejemplos de ello son, entre otros, las integraciones no lineales, como es el despliegue de agendas de desarrollo sostenible (Jacob, Volkery, & Lenschow, 2008); el efecto diferencial de culturas administrativas en procesos de integración (Hoppe, 2010); las limitaciones en la inclusión de subsistemas (Drimie & Ruysenaar, 2010), o el despliegue de apuestas de priorización tipo ‘sombrija’ como el cursado en torno a objetivos de desarrollo rural en el posacuerdo de paz entre Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC).

Más allá de la descripción de este mecanismo, es importante discutir sus alcances analíticos. Al centrar la atención en una agencia distribuida, los autores postulan un punto de partida distinto para pensar la colaboración. En efecto, según Candel y Biesbroek (2016), no se asume la coordinación como base de la colaboración. Más bien se plantea que puede suceder que el proceso incluya varios elementos que no necesariamente se mueven de manera concertada y que, incluso, pueden llevar distintos ritmos (Candel & Biesbroek, 2016).

Candel y Biesbroek (2016) definen la integración así:

Proceso de agenciamiento de política y cambio institucional asincrónico y multidimensional, dentro de un

sistema de gobernanza existente o recién formado, que da forma al sistema y sus subsistemas tanto como a las habilidades para enfrentar un problema de política transversal de modo más o menos holístico. (p. 218-221; traducción propia)

Para operacionalizar esta perspectiva, Candel y Biesbroek (2016) también desarrollan un marco analítico que comprende cuatro dimensiones y que aquí se presentan de manera sucinta a partir de extractos literales:

El **marco de política** se concentra específicamente en cómo un problema particular es percibido dentro de un sistema de gobernanza dado. En particular, esta dimensión se trata de si un problema transversal es reconocido como tal, y en caso afirmativo, hasta qué punto se piensa que su gobernanza requiere una aproximación holística. [...]

El **involucramiento de subsistemas** captura el rango de actores, así como los modos como tales actores operan en la gobernanza de un problema de política transversal particular. El rango de actores involucrados opera con un indicador de participación de actores según el cual el actor se califica con la proximidad potencial al tema. Los modos de involucramiento se establecen en función de la densidad de interacción entre sistemas en la configuración de la red. [...]

Las **metas de política** se pueden definir como esa adopción explícita de un interés específico dentro de las políticas y estrategias de un sistema de gobernanza, incluyendo sus sistemas, con el objeto de atender ese interés. Esta dimensión se enfoca en dos aspectos: primero, en el rango de políticas, en el nivel de sistema tanto como en el de subsistemas, en el que (intereses acerca) de un problema transversal se adoptan como meta. Segundo, la dimensión se enfoca en la coherencia entre la diversidad consecucional de metas de política. [...]

Las **herramientas de política** comprenden aquellos instrumentos sustantivos y de procedimiento para el gobierno de un sistema de gobernanza y sus subsistemas asociados. Incluye instrumentos sustantivos, que son aquellos que agregan nodalidad, autoridad, tesoro y organización para afectar directamente la naturaleza, tipos, cantidad y distribución de los bienes y servicios proveídos en la sociedad [...]. O bien instrumentos procedimentales, que son aquellos diseños que intentan afectar indirectamente los resultados de un proceso de política [...]. Tres indicadores expresan afectación de instrumentos de política para la integración de política: i) despliegue de instrumentos a nivel de subsistema, ii) instrumentos procedimentales a nivel de sistema, y iii) consistencia de los

instrumentos sustantivos y los instrumentos procedimentales (Candel & Biesbroek, 2016, pp. 218-221; traducción propia).

En suma, la agregación de acciones sectoriales postula un repertorio colaborativo de direccionamiento de acciones parciales sin que exista una instancia formal de interacción, lo que en la figura 3 se denota con una línea punteada que da cuenta del espacio con límites difusos. En este caso, el espacio del centro representa un problema de política transversal a cuya gestión aportan diversas instituciones.

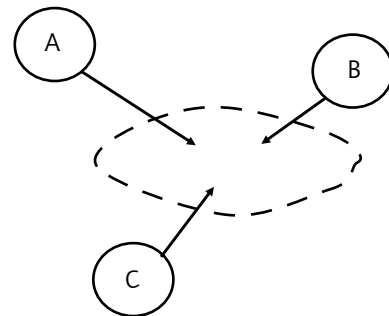


Figura 3. Agregación de acciones sectoriales. Fuente: elaboración propia.

La agregación de acciones sectoriales describe un repertorio de colaboración contraintuitivo, pues no supone la coordinación, lo que en otras palabras equivale a renunciar a una posición normativa en torno a la colaboración. Su desarrollo como insumo analítico, sin embargo, sirve para ampliar y complejizar el abanico de categorías analíticas disponibles en torno a la acción colaborativa.

Consulta

No existe una postura unívoca frente a la consulta. En términos generales, constituye aquella estrategia de acción pública a partir de la cual una o varias entidades públicas deciden sus acciones parciales ajustándolas en torno a la retroalimentación, la opinión, la valoración o la validación de entidades o actores externos. Los rasgos particulares que para el efecto tienen lugar varían en la literatura tanto de análisis de políticas como de gestión pública.

Una parte de la literatura hace referencia a la noción de consulta desde el ámbito del análisis de políticas públicas, haciendo alusión a la relación que el Estado, a través de sus distintas agencias, entabla con actores externos: actores que participan en la agenda pública. Peters (1998) y Ansell y Gash (2008) hacen referencia a la consulta como el mecanismo de comunicación entre la sociedad civil y el Estado. El primero analiza cómo la relación que se establece entre estos dos actores condiciona tanto el tipo de integración de la red para la gestión de la política pública

como las condiciones de coordinación vertical y horizontal que se presentan en este proceso. Por su parte, Ansell y Gash (2008) discuten la consulta en el marco de los esquemas de la gobernanza colaborativa, destacando que en su contexto no se trata solo de consultar con los distintos actores, sino de generar un espacio de comunicación en doble vía que permita llegar a consensos.

De manera similar, el trabajo de Læg Reid y Rykkja (2015a) hace referencia a la consulta como un mecanismo para integrar a los *stakeholders* en los procesos de toma de decisión. Una arista particular aborda el trabajo de Humpage (2005) que hace referencia a la consulta, entendiéndola, de manera específica, como un mecanismo de relacionamiento con las comunidades indígenas. Desde la perspectiva del estudio de los llamados *wicked problems*, Head (2008) y Head y Alford (2013) acuden a la noción de consulta como un requisito para integrar en la delimitación de un problema público el número suficiente de actores y, en consecuencia, las perspectivas asociadas a tales actores.

Desde el punto de vista de quienes abordan la consulta como un mecanismo de gestión interinstitucional, las acepciones de la noción también varían. Estas aproximaciones parten del reconocimiento de las bondades de la coordinación, contexto en el cual la consulta constituye un nivel posible en tanto esquema de comunicación entre entidades (Licha & Molina, 2006; Repetto, 2009).

Para autores como Freeman y Rossi (2012), la consulta se puede asimilar al primer nivel de coordinación "formal" que en la figura 4 se designa con unas líneas continuas de comunicación entre dos instituciones, y se encuentra precedida por consultas no formales (en líneas puntuadas en la figura 5) que, no obstante, en palabras de los autores, tampoco debería ser despreciada como esquema habitual de funcionamiento de los procesos interagenciales².



Figura 4. Consulta informal. Fuente: elaboración propia.

2 Freeman y Rossi (2012) sostienen lo siguiente:
When considering the relative strengths and weaknesses of these instruments, it is important to keep in mind that a considerable amount of informal coordination occurs as a matter of course in the federal bureaucracy. Informal coordination regularly occurs without any explicit communication between agencies, as where one agency observes what another agency is doing or anticipates another agency's decisions and adjusts its decisions accordingly to avoid tension or friction. Frequently, though, informal coordination is explicit and involves conversations, shared practices, and unwritten agreements between officials in different agencies. (p. 1156)

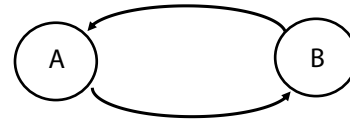


Figura 5. Consulta formal. Fuente: elaboración propia.

Los trabajos que abordan la consulta desde esta perspectiva de coordinación se pueden clasificar en varias vetas. En primer lugar, se encuentran autores que, al utilizar el concepto de consulta, centran su atención en los grados de formalidad de este esquema. Para ellos la consulta es un mecanismo formal, entre otros, de solución a los problemas de coordinación (Lerda, Acquatella, & Gómez, 2003). Acá se puede citar, por ejemplo, la tipología propuesta por Freeman y Rossi (2012) quienes, a partir del reconocimiento de la fragmentación y superposición de poderes de diversas agencias en la administración pública estadounidense, describen diversos esquemas de coordinación entre los cuales se encuentra la consulta que, a su vez, puede subdividirse en consultas discrecionales, consultas obligatorias, requerimiento de respuesta pública o requerimiento de determinada posición.

La segunda veta de trabajos diferencia la consulta de otros mecanismos por el tipo de autoridad que se ejerce en este y otros niveles de coordinación. Por ejemplo, el trabajo de Licha y Molina (2006) presenta una escala con posibles niveles de coordinación para destacar que, en cualquier caso y a diferencia de los abordajes precedentes, el rasgo distintivo entre estos niveles está asociado con un gradiente diferencial del tipo de ejercicio de autoridad que se da en cada uno de los niveles (tabla1): "Así, la autoridad se hace más compartida a medida que se avanza en los niveles superiores de coordinación" (Licha & Molina, 2006, p. 5).

En esta clasificación, la consulta es entendida por los autores como uno de los mecanismos de colaboración en los que menos se comparte la autoridad entre las instituciones pues su "objetivo es principalmente obtener retroalimentación, información, ideas e insumos que mejoren las políticas" (Licha & Molina, 2006, p. 7).

Unidades

En esta estrategia de acción pública se crea un nuevo ente organizacional, la unidad, que direcciona la oferta de acciones parciales de varias entidades. Las unidades cumplen una función de liderazgo en el andamiaje de la coordinación institucional. Ross, Frere, Healey y Humphreys (2011) describen este repertorio en marco del *whole of government*, según la figura 6, como "new organisational units (ministerial or cabinet committees, interagency collaborative units, intergovernmental councils, lead agency approaches) that

Tabla 1.
Niveles de coordinación según Licha y Molina.

Nivel	Descripción
1	Decisión independiente de los ministerios
2	Comunicación a otros ministerios
3	Consulta a otros ministerios
4	Negociaciones para evitar divergencias entre ministerios
5	Construcción de consensos a nivel interministerial
6	Arbitraje del gobierno central para resolver diferencias interministeriales
7	Establecimiento de parámetros organizacionales
8	Definición de prioridades gubernamentales
9	Estrategia general de gobierno

Fuente: adaptada de Licha y Molina (2006).

have responsibility for creating and maintaining collaborative and cooperative processes" (p. 134). En este sentido, las líneas continuas y discontinuas dan cuenta de las relaciones más o menos formales de direccionamiento que puede derivar de las funciones de una unidad.

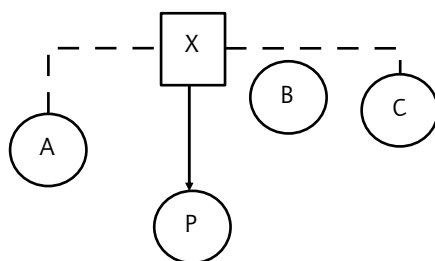


Figura 6. Unidades. Fuente: elaboración propia.

Las unidades trabajan como una estructura de supervisión en la coordinación de comités o consejos, haciendo que todas las tareas acordadas en comités o gabinetes sean puestas en marcha y conlleven un resultado. El trabajo de Ross et al. (2011) sobre la Reforma contra la violencia familiar en Australia señala cómo las unidades se integran al modelo de coordinación *whole of government*, subrayando que la efectividad de la coordinación depende de que "los involucrados encuentren formas de trabajar en colaboración que no nieguen ni perturben los aspectos beneficiosos de la especialización funcional" (p. 135).

Desde otra perspectiva, autores como Christensen y Lægreid (2007b) citan el establecimiento de las *unidades* como nuevos comités de gabinete, unidades colaborativas interministeriales o interinstitucionales, consejos intergubernamentales, enfoques de agencias principales, equipos interruptores de circuito, superredes, en los casos de Nueva

Zelanda y Australia (Gregory, 2006, y Halligan & Adams, 2004, citados por Christensen & Lægreid, 2007b).

Las unidades no están exentas de tensión. Ahn (1998) discute los conflictos intersectoriales vigentes en la configuración de unidades, a partir del caso de la política exterior japonesa. La intención de integrar una unidad a partir de una unidad especializada, pero conformada por miembros de sectores disímiles (cancillería, comercio y defensa, en este caso), genera conflictos jerárquicos entre el 'dentro' y el 'fuera' de la unidad, que inciden en la imposibilidad de decisiones compartidas.

Comités y subcomités

Otro mecanismo es la creación de comités o subcomités entendidos como espacios *ad hoc* recurrentes, conformados por miembros de diversas entidades y que aportan dirección a la oferta de acciones parciales de dichas entidades. Su papel va desde la planeación de actividades coordinadas entre agencias, instituciones y otros grupos de interés, que alcanzan la titularidad de instituciones en sí mismos, hasta la personificación de instituciones integrativas (Tosun & Lang, 2013), que pueden ser el resultado del entendimiento endógeno de las organizaciones de la necesidad de articular objetivos comunes y mecanismos para alcanzarlos (Ross et al., 2011) o, finalmente, como una herramienta impuesta de manera autoritaria para dar viabilidad a un proyecto.

Los comités, por lo general, se conforman cuando es necesario un diálogo constante entre múltiples actores que pueden hacer parte de diferentes sectores de política y niveles de gobierno, que conforman gabinetes con tareas específicas en marcos determinados de tiempo (Hustedt & Danken, 2017). Estos pueden entenderse como una manifestación tangible de la confluencia de los intereses de agencias, departamentos (Ross et al., 2011), ministerios u otro tipo de figura institucional (Aram & Stratton, 1974) sobre un tema transversal, que se encuentran a través de representaciones directas en un espacio de discusión y construcción colectivo, que se representa en el rectángulo de la figura 7.

En la práctica, la ejecución de este mecanismo se materializa a través de reuniones de carácter más formal, por lo que requieren necesariamente de un seguimiento y sistematización de la información (Aram & Stratton, 1974). Estas reuniones o encuentros pueden darse bajo las siguientes condiciones: i) debido a necesidades inmediatas y contingentes, como en el caso del comité establecido para el manejo de crisis conformado en el gobierno federal alemán (Christensen, Danielsen, Lægreid, & Rykkja, 2016); ii) de

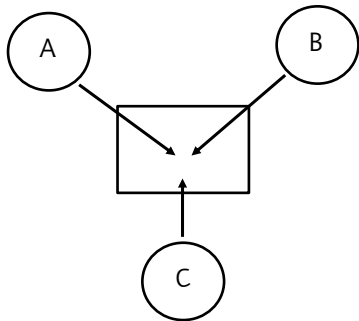


Figura 7. Comités. Fuente: elaboración propia

manera periódica y programada en el marco del desarrollo o seguimiento de procesos de integración (Repetto, 2009); o iii) pueden ser programadas por razones preventivas ante crisis previsible que requieren de acciones conjuntas, como en el caso del Comité del Delta en los Países Bajos que se constituye para prever dificultades ambientales y formular recomendaciones al gobierno nacional (Termeer, Dewulf, Karlsson-Vinkhuyzen, Vink, & van Vliet, 2016).

De manera frecuente, los comités son referidos como herramientas de veeduría en el marco de procesos de coordinación (Roberts, 2000; Termeer et al., 2016), y no necesariamente como la figura encargada de ejecutar la coordinación. Más bien aparecen como entidades que, dependiendo de su configuración, facilitan el seguimiento y rendición de cuentas (Kim, Park, Quiring, & Barrett, 2018) de procesos que, debido al involucramiento de múltiples instituciones, son susceptibles de perder trazabilidad.

En términos generales, los comités facilitan espacios de comunicación horizontal entre actores. No obstante, múltiples autores señalan que este mecanismo tiene un carácter más autoritario (Roberts, 2000) y jerárquico de lo que sus dinámicas suponen. Por un lado, Aram y Stratton (1974) proponen que el liderazgo al interior de los comités es fundamental, sea de tipo personal o institucional. Por su parte, Repetto (2009) sugiere que este es un mecanismo funcional para la inserción de agentes de liderazgo jerárquico, como los ministerios, por ejemplo, en espacios de conversación directa con quienes están en la posición técnica de ejecutar proyectos, siendo papel del comité el de generar espacios más expeditos para "determinar y priorizar las intervenciones" (p. 19).

Finalmente, los comités pueden contar con variaciones dependiendo del arreglo institucional en el que se inserten o el asunto público para el que se establezcan. Como lo muestra la figura 8, estas variaciones pueden venir en forma de subcomités, figuras subsidiarias creadas para abordar temas más específicos dentro de un mismo esfuerzo de coordinación, con el fin de mejorar la eficiencia,

concentración de conocimiento y comunicación (Kim et al., 2018), y comités paralelos o de estructura, dedicados a la estructuración misma del ejercicio de coordinación, fijación de objetivos y orientación del proceso (Aram & Stratton, 1974).

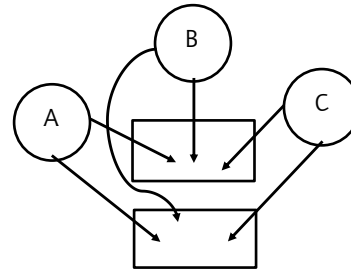


Figura 8. Subcomités. Fuente: elaboración propia.

Discusión

A partir de la exposición de la tipología construida, esta sección se propone elaborar una reflexión dirigida hacia la identificación de elementos relevantes para el desarrollo de un marco analítico enfocado en mecanismos. Así, tras elaborar constataciones generales en torno a la literatura, se profundizará en la posibilidad y características de algunas aristas analíticas de interés.

Los mecanismos de colaboración como objeto de estudio: hacia una definición

Pese a que la coordinación interinstitucional en la gestión pública es un campo profuso, de amplio interés académico, es notorio que la literatura ha omitido sus mecanismos específicos de operacionalización. Las discusiones sobre estos mecanismos emergen de modo más bien indirecto o accidental. Interesa aquí desarrollar una posición inicial para situar el tema en el centro de la discusión.

El tamizaje realizado a lo largo de este texto supone una extracción de aquellos contenidos que discuten mecanismos colaborativos. El ejercicio muestra las múltiples vertientes que coinciden en este objeto en los diversos enfoques, rasgos y abordajes que salen a la superficie. En suma, i) la discusión sobre la agregación de acciones sectoriales tiene como base principal una reflexión conceptual a partir de la integración en políticas públicas; ii) la discusión sobre la consulta incluye dos vertientes: el análisis de la interacción entre el Estado y sus otros alrededor de la política pública, así como una vertiente centrada en mecanismos de gestión administrativa intraestatal; iii) la discusión sobre unidades incluye dos vertientes: el rol de las unidades en torno al modelo *whole of government* y otra de retos intersectoriales en política pública; y,

iv) la discusión sobre comités y subcomités incluye diversas aristas en torno a la gestión, relacionadas con su formalidad, rol y naturaleza jerárquica.

En las discusiones aparecen de modo recurrente varias nociones que dan lugar a un campo polisémico: la integración, la colaboración o la coordinación, en tanto que cualidades posibles de la agencia intersectorial, interinstitucional o intergubernamental, que tiene lugar en torno a políticas públicas, gestiones públicas, estamentos públicos, en tanto que objetos corrientes de la acción pública. Tales nociones provienen de la literatura siguiendo objetos y enfoques diversos, pero se refieren en general a un ámbito de preocupación compartido: retos organizacionales en la actuación del aparato estatal dada su complejidad intrínseca. Este carácter polisémico evidencia un esfuerzo de definición de tales objetos en torno a la estructuración y gestión de los asuntos públicos.

En este ámbito, los mecanismos colaborativos pueden demarcarse como un tipo de objeto de estudio particular y pueden ser definidos como aquellos dispositivos organizacionales a los que se recurre para configurar acciones públicas en las que participan múltiples actores, públicos y privados, con miras a coordinar sus acciones de manera más o menos formal y efectiva en la solución de problemas públicos.

Componentes para un marco analítico

¿Cómo pueden ser estudiados los mecanismos de colaboración interinstitucional? Si bien se cuestiona la capacidad de análisis basados en estructura para explicar la diversidad de resultados de coordinación incluso en configuraciones institucionales similares (Hustedt & Danken, 2017), esta sección propone algunas variables que surgen a partir de la revisión de la literatura y alrededor de las cuales es posible situar componentes analíticos de interés. Se parte del supuesto de que los mecanismos colaborativos están situados en entornos acotados de gestión de lo público y, asimismo, están situados en torno a orientaciones acotadas de acción pública. La figura 9 identifica aquellos aspectos antes discutidos como referencias posibles para ubicar rasgos que añadan alcance descriptivo a cada tipo.

Sentidos de coordinación en mecanismos colaborativos

Los mecanismos de colaboración sirven para vincular entidades ubicadas en distintos lugares del organigrama estatal y pueden conectar actores en línea vertical u horizontal. En línea vertical operan como mecanismos de enlace entre niveles administrativos territoriales (e. g., nacional, regional, local, nación-territorio, internacional). En línea horizontal operan como mecanismos de enlace entre actores que funcionan como pares dentro y entre entidades.

Formas de poder en los mecanismos colaborativos

Las condiciones de formalidad, propósito, formulación y operación de los mecanismos de colaboración determinan cómo juega el poder en el interior del mecanismo; o, dicho de otra manera, establecen el modo de relacionamiento entre las diversas agencias diferenciadas y distribuidas. Siguiendo la literatura (Roberts, 2000), pueden identificarse los siguientes escenarios: i) autoritarios, cuando hay sujeción de unos actores a otros; ii) competitivos, cuando hay forcejeo por el control en situaciones de relativo equilibrio; iii) colaborativos, cuando hay relaciones de equilibrio y contrapeso sin lugar a forcejeos; iv) dispersos, cuando hay asimetrías o diversidad tal que no implica forcejeo o contrapeso de poder.

Tipos de configuración de los mecanismos colaborativos

Los mecanismos de colaboración operan de modo distribuido, enlazando entidades ubicadas en distintos lugares del organigrama estatal. La racionalidad y selección de actores participantes da lugar a modos diversos de configuración del mecanismo colaborativo: i) jerárquico, cuando la racionalidad del mecanismo es aquella de direccionar o monitorear; ii) coordinativo, cuando la racionalidad del mecanismo es aquella de ajustar las acciones parciales de las entidades miembro; iii) informativo, cuando la racionalidad del mecanismo es aquella de informar sobre acciones parciales de las entidades miembro y, iv) referente, cuando la racionalidad del mecanismo es aquella de situar un referente discursivo sin afectar las acciones parciales de las entidades miembro.

Grados de institucionalización de los mecanismos colaborativos

Los mecanismos de colaboración tienen distintos grados de institucionalización dentro de la estructura estatal: i) formales, cuando su existencia y operación está supeeditada a arreglos normativos específicos; e, ii) informales, cuando su existencia y operación está supeeditada a la libre voluntad de agencias distribuidas.

Condiciones habilitantes de la coordinación: a modo de conclusión

El presente artículo tenía como propósito delimitar, a partir de una revisión de literatura sobre coordinación, una tipología de mecanismos de colaboración que se configuran como alternativa de gestión en el contexto organizacional de la NRP. En este proceso se ha propuesto una caracterización de tales mecanismos que sugieren la convergencia del quehacer público en áreas de política y niveles de gestión

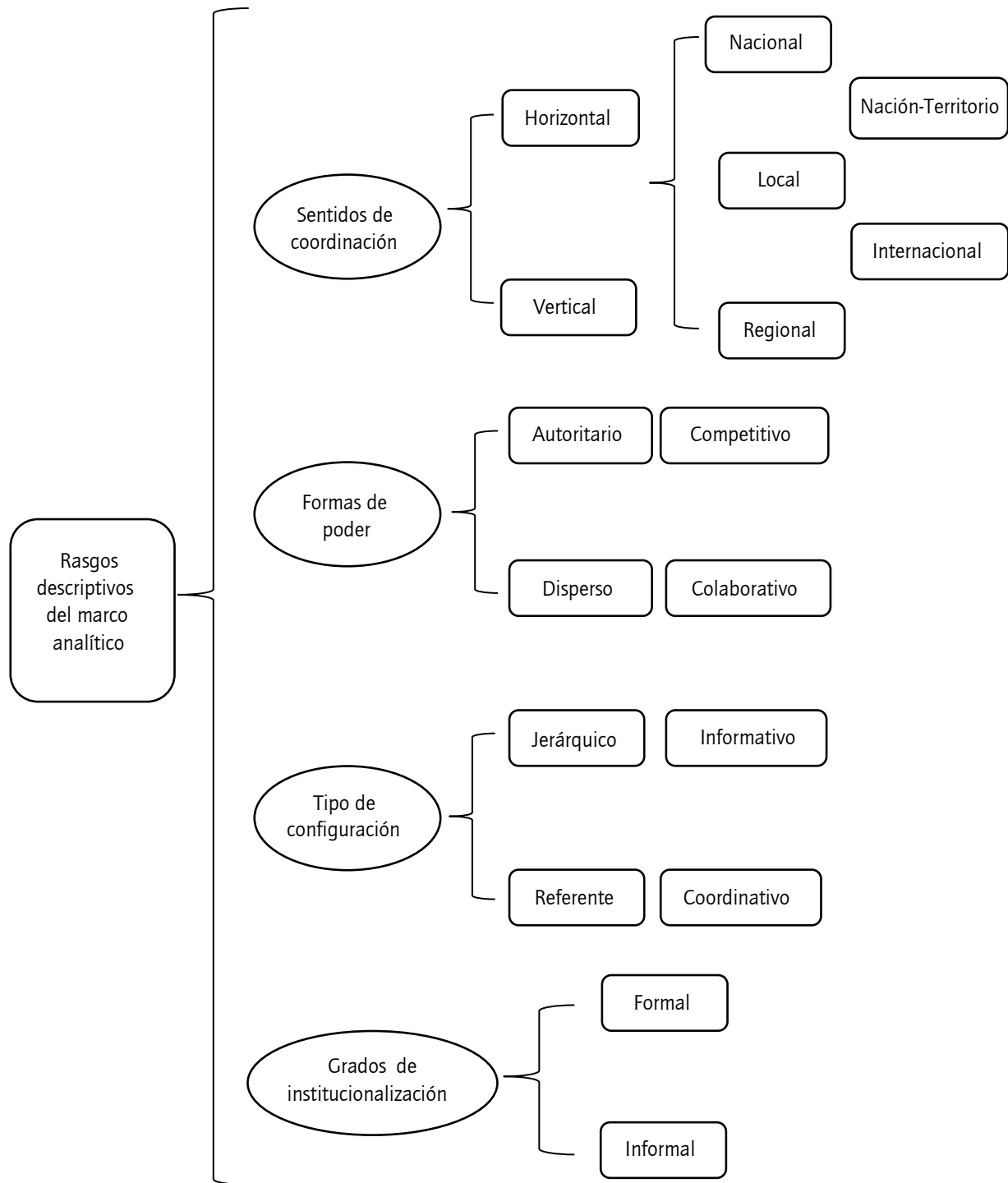


Figura 9. Rasgos descriptivos para un marco analítico. Fuente: elaboración propia.

que tienen lugar en marcos organizacionales complejos. Con esta generalización no se pretende agotar los recursos de la coordinación. Más bien, se busca proponer un camino en la producción académica en el que se empiecen a concretar consensos sobre un objeto de estudio de interés, cuyo abordaje sistemático ha resultado elusivo.

Finalmente, se sostiene que los retos de la coordinación en la gestión superan la aplicación indiscriminada de

mecanismos generalizados, pues, como concluyen Hustedt y Danken (2017), no puede garantizarse un resultado esperado unívoco de su puesta en marcha. Lo anterior tiene lugar en tanto existen lógicas que superan el arreglo institucional y que están, además, vinculadas con la realidad organizacional, en especial, en lo comportamental, que preceden cualquier consenso respecto de la coordinación; por lo tanto, dichas lógicas sugieren ser

prevalentes dado que condicionan su aplicabilidad y éxito. Este rasgo, de no menor relevancia, cuya mención se identifica en la literatura, no sugiere contar con un desarrollo suficiente a través de análisis robustos y específicos que vinculen la puesta en marcha de mecanismos de colaboración con las culturas organizacionales.

A partir del reconocimiento de la esperada resistencia de las organizaciones por superar ese momento cero de consenso de implementación de las "prácticas típicas" de colaboración, se infieren los factores que posibilitarían el "ciclo de vida" de coordinación y que, a su vez, configuran una veta de estudio en la intersección de los estudios organizacionales y de coordinación interinstitucional, factores que Trein et al. (2020) denominan una "clarificación y generalización" de los patrones causales de una coordinación efectiva que, aunque sean objeto de distintas denominaciones, sugieren hacer referencia a prerequisites o atributos deseados (Parsons, 2018), que configurarían las condiciones habilitantes de la colaboración. Así, siguiendo los trabajos sobre la capacidad de colaboración interagencias de Bardach (citado por Licha & Molina, 2006), se pueden contemplar, cuando menos, la voluntad política y burocrática, liderazgo, flexibilidad, confianza y cultura de colaboración, y creación de *momentum*, apreciaciones en cuanto al "deseo de resolver problemas comunes" o el coraje, como es expuesto por Parsons (2018), o paridad socioeconómica en la coordinación vertical en casos latinoamericanos, como el revisado por Marzonetto y Rodríguez (2017), entre otras.

En esta diversidad de aproximaciones, es transversal el interés por una comprensión compartida de problemas y soluciones entre los actores involucrados en la coordinación. La literatura sugiere que es la multiplicidad de posturas respecto al problema la que derivaría inicialmente en fragmentación estructural y, subsecuentemente, en disonancias semánticas, en cuanto al eje de implementación y la comprensión de las corresponsabilidades (Marzonetto & Rodríguez, 2017). Lo anterior, a su vez, impediría la comunicación para un ejercicio integrado de política (Ross et al., 2011), lo que representa el llamado "escenario teatral" que funge como acto precedente a la verdadera ejecución (Brugué, Canal, & Paya, 2015).

Resulta pertinente, acá, referirse a la distinción planteada por Andersson, Törnberg y Törnberg (2014) entre lo complejo y lo complicado³ de los problemas, que ilustra cómo la incapacidad o resistencia de las organizaciones para

entender radica en el desconocimiento de ambas condiciones de los problemas que enfrentan y las subsecuentes necesidades de racionalización que demandan. Asimismo, no se debe perder de vista el efecto de la distinción entre los marcos específicos que profieren las organizaciones en tanto *policy logic* por oposición al *political logic*, enunciados por Hustedt y Danken (2017), y vinculados con los denominados juegos de poder propios de la coordinación vertical (Marzonetto & Rodríguez, 2017) y con la cultura institucional (Repetto 2009), por cuanto esta última materializa los estímulos de una organización en una serie de prácticas más o menos conducentes a la ejecución de mecanismos de coordinación, si no siempre efectiva, como mínimo, menos costosa o accidentada.

A esto se suma la convergencia de intereses, otra condición determinante para la coordinación. Se expresa en la literatura, según cada autor, como convergencia de intereses (Aram & Stratton, 1974), intereses preexistentes (Ross et al., 2011), confluencia de intereses y un entorno promotor de consensos (Repetto, 2009), objetivos compartidos (Parsons, 2018) o intereses compartidos (Jennings, & Ewalt, 1998). Sin embargo, Læg Reid y Rykkja (2015b) sugieren que el estado natural de las organizaciones es la multiplicidad de intereses o, en palabras de Raisio (2009), divergencia de intereses, y de objetivos y consideraciones contradictorias (Christensen & Læg Reid, 2012). Esta tensión es, de algún modo, inmanente a situaciones de cambio (Van de Ven, 2017), en escenarios en los que individuos miembros de la organización pueden condicionar la efectividad de estrategias de coordinación a través, entre otras, de su liderazgo (Licha & Molina, 2006; Marzonetto & Rodríguez, 2017). Es en estos contextos organizacionales en los que se introduce la coordinación, a fuerza de agrupar culturas e intereses disímiles, entre actores con titularidades individuales sobre los mismos problemas (Repetto, 2009), que crean fronteras y rivalidades incompatibles con la coordinación. Por lo anterior, la convergencia de intereses debe ser entendida como un efecto posterior a la planeación de la cooperación como solución, como una condición deseable y necesaria para continuar a la fase de implementación.

Las condiciones aquí mencionadas, si bien no son excluyentes, ni acumulativas, ni únicas, proponen una serie de características que podrían ser tenidas en cuenta en la definición de alternativas de coordinación interinstitucional. Así, tal vez con una comprensión más compleja de las condiciones que podrían promover y facilitar el comportamiento colaborativo sería más fácil definir una tipología de herramientas ajustadas a contextos diversos.

³ Traducción libre de los términos *complexity* y *complicatedness* usados en este texto.

Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

Referencias bibliográficas

- Ahn, C. S. (1998). Interministry coordination in Japan's foreign policy making. *Pacific Affairs*, 71(1), 41-60. <http://doi.org/10.2307/2760822>
- Alexander, E. R. (1995). *How organizations act together: interorganizational coordination in theory and practice*. Luxemburgo: Gordon and Breach.
- Andersson, C., Törnberg, A., & Törnberg, P. (2014). Societal systems – Complex or worse? *Futures*, 63, 145-157. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2014.07.003>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Aram, J. D., & Stratton, W. E. (1974). The development of interagency cooperation. *Social Service Review*, 48(3), 412-421. <https://www.jstor.org/stable/30015128>
- Brugué, Q., Canal, R., & Paya, P. (2015). ¿Inteligencia administrativa para abordar "problemas malditos"? el caso de las comisiones interdepartamentales. *Gestión y Política Pública*, 24(1), 85-130. <http://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v24n1/v24n1a3.pdf>
- Candel, J. J. L., & Biesbroek, R. (2016). Toward a processual understanding of policy integration. *Policy Sciences*, 49(3), 211-231. <https://doi.org/10.1007/s11077-016-9248-y>
- Cejudo, G. M., & Michel, C. L. (2015). Resolviendo problemas sociales complejos mediante la integración de políticas. El caso de la Cruzada Nacional contra el Hambre en México. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (63), 33-64. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3575/357542721002>
- Cejudo, G. M., & Michel, C. L. (2016). Coherencia y políticas públicas. Metas, instrumentos y poblaciones objetivo. *Gestión y Política Pública*, 25(1), 3-31. <http://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v25n1/v25n1a1.pdf>
- Christensen, T., Danielsen, A., Lægred, P., & Rykkja, L. (2016). Comparing coordination structures for crisis management in six countries. *Public Administration*, 94(2), 316-332. <http://doi.org/10.1111/padm.12186>
- Christensen, T., & Lægred, P. (2007a). Reformas post nueva gestión pública. Tendencias empíricas y retos académicos. *Gestión y Política Pública*, 16(2), 539-564. <http://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v16n2/1405-1079-gpp-16-02-539.pdf>
- Christensen, T., & Lægred, P. (2007b). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059-1066. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x>
- Christensen, T., & Lægred, P. (2012). Competing principles of agency organization – the reorganization of a reform. *International Review of Administrative Sciences*, 78(4), 579-596. <https://doi.org/10.1177/0020852312455306>
- Cunill-Grau, N. (2014). La intersectorialidad en las nuevas políticas sociales. Un acercamiento analítico-conceptual. *Gestión y Política Pública*, 23(1), 5-46. <http://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v23n1/v23n1a1.pdf>
- Drimie, S., & Ruysenaar, S. (2010). The integrated food security strategy of South Africa: an institutional analysis. *Agrekon*, 49(3), 316-337. <https://doi.org/10.1080/03031853.2010.503377>
- Freeman, J., & Rossi, J. (2012). Agency coordination in shared regulatory space. *Harvard Law Review*, 1255, 1131-1211. <https://scholarship.law.vanderbilt.edu/faculty-publications/536/>
- García-Chourio, J. G. (2003). De la primera a la segunda generación de reformas del Estado en América Latina: giro ideológico y cambio conceptual. *Cuadernos de Economía*, 22(38), 95-125. <http://www.scielo.org.co/pdf/ceco/v22n38/v22n38a05.pdf>
- Head, B. W. (2008). Wicked problems in public policy. *Public Policy*, 3(2), 101-118. https://www.researchgate.net/publication/43502862_Wicked_Problems_in_Public_Policy
- Head, B. W., & Alford, J. (2013). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & Society*, 47(6), 711-739. <https://doi.org/10.1177/0095399713481601>
- Hoppe, R. (2010). *The governance of problems: Puzzling, powering and participation*. Bristol: Bristol University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt9qgx59>
- Humpage, L. (2005). Experimenting with a 'whole of government' approach: Indigenous capacity building in New Zealand and Australia. *Policy Studies*, 26(1), 47-66. <https://doi.org/10.1080/01442870500041744>
- Hustedt, T., & Danken, T. (2017). Institutional logics in inter-departmental coordination: Why actors agree on a joint policy output. *Public Administration*, 95(3), 730-743. <http://doi.org/10.1111/padm.12331>
- Jacob, K., Volkery, A., & Lenschow, A. (2008). Instruments for environmental policy integration in 30 OECD countries. En A. J. Jordan & A. Lenschow (Eds.), *Innovation in Environmental Policy? Integrating the Environment for Sustainability* (pp. 24-46). Massachusetts: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781848445062.00013>
- Jennings, E. T., & Ewalt, J. A. G. (1998). Interorganizational coordination, administrative consolidation, and policy performance. *Public Administration Review*, 58(5), 417-428. <http://doi.org/10.2307/977551>
- Kim, H.-W., Park, T., Quiring, S., & Barrett, D. (2018). The anti-human trafficking collaboration model and serving victims: Providers' perspectives on the impact and experience. *Journal of Evidence-Informed Social Work*, 15(2), 186-203. <https://doi.org/10.1080/23761407.2018.1432433>
- Lægred, P., & Rykkja, L. H. (2015a). Hybrid collaborative arrangements: The welfare administration in Norway – between hierarchy and network. *Public Management Review*, 17(7), 960-980. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1029349>
- Lægred, P., & Rykkja, L. (2015b). Organizing for "wicked problems" - analyzing coordination arrangements in two policy areas: Internal security and the welfare administration. *International Journal of Public Sector Management*, 28(6), 475-493. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2015-0009>
- Lerda, J. C., Acquatella, J., & Gómez, J. J. (2003). *Integración, coherencia y coordinación de políticas públicas sectoriales (reflexiones para el caso de las políticas fiscal y ambiental)*. Santiago de Chile: CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5778-integracion-coherencia-coordinacion-politicas-publicas-sectoriales-reflexiones>
- Licha, I., & Molina, C. G. (2006). *Coordinación de la política social: criterios para avanzar. INDES Working paper series*. Washington: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Coordinaci%C3%B3n-de-la-Pol%C3%ADtica-Social-Criterios-para-Avanzar.pdf>
- Martínez-Nogueira, R. (2010). La coherencia y la coordinación de las políticas públicas. Aspectos conceptuales y experiencias. En C. H. Acuña (Ed.), *Proyecto de modernización del Estado* (pp. 13-46). Buenos Aires: Jefatura de Gabinete de Ministros. https://www.academia.edu/6186335/LOS_DESAF%C3%8DOS_DE_LA_COORDINACI%C3%93N_Y_LA_INTEGRALIDAD_DE_LAS_POL%C3%8DTICAS_Y_GESTI%C3%93N_P%C3%9ABLICA_EN_AM%C3%89RICA_LATINA

- Marzonetto, G. L., & Rodríguez, C. M. (2017) La coordinación institucional de políticas de cuidado infantil en la Argentina: desafío necesario para el abordaje de las desigualdades. *Cuadernos de Economía Crítica*, 4(7), 43-69. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/74390>
- Metcalfe, L. (1994). International policy-ordination and public management reform. *International Review of Administrative Sciences*, 60(2), 271-290. <https://doi.org/10.1177/002085239406000208>
- Meyer, H.-D. (2002). From "loose coupling" to "tight management"? Making sense of the changing landscape in management and organization theory. *Journal of Educational Administration*, 40(6), 515-520. <https://doi.org/10.1108/09578230210454992>
- Molenveld, A., Verhoest, K., Voets, J., & Steen, T. (2020). Images of coordination: How implementing organizations perceive coordination arrangements. *Public Administration Review*, 80(1), 9-22. <https://doi.org/10.1111/puar.13136>
- Molenveld, A. (2016) *Organizational adaptation to cross-cutting policy objectives* (Tesis de Doctorado). KU Leuven/University of Antwerp. https://limo.libis.be/primo-explore/fulldisplay?docid=LIRIAS1867191&context=L&vid=Lirias&search_scope=Lirias&tab=default_tab&lang=en_US&fromSitemap=1
- Morgan, P. (2006). *The concept of capacity*. Bruselas: European Centre for Development Policy Management. <https://ecdpm.org/wp-content/uploads/2006-The-Concept-of-Capacity.pdf>
- Oszlak, O. (1999). De menor a mejor: el desafío de la segunda reforma del Estado. *Revista Nueva Sociedad*, 160, 81-100. https://nuso.org/media/articulos/downloads/2754_1.pdf
- Papadopoulos, Y. (1995). *Complexité sociales et politiques publiques*. París: Montchrestein.
- Paré, G., Trudel, M. -C., Jaana, M., & Kitsiou, S. (2015). Synthesizing information systems knowledge: A typology of literature reviews. *Information & Management*, 52(2), 183-199. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.08.008>
- Parsons, F. (2018). Institutional transformation through collaboration. En J. Atkinson (Ed), *Collaboration and the Academic Library* (pp. 39-51). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102084-5.00004-3>
- Peters, B. G. (1998). Managing horizontal government: The politics of co-ordination. *Public Administration*, 76(2), 295-311. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00102>
- Pollitt, C. (2007). The New Public Management: an overview of its current status. *Administrație Și Management Public*, 8, 110-115. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.536.2400&rep=rep1&type=pdf>
- Quintanilla-Ortiz, D. A. (2017). *La reforma de la gestión pública en Colombia: una aproximación a los procesos de rendición de cuentas y análisis de los indicadores de eficiencia del gasto público propuestos* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Raisio, H. (2009). Health care reform planners and wicked problems: Is the wickedness of the problems taken seriously or is it even noticed at all? *Journal of Health Organization and Management*, 23(5), 477-493. <https://doi.org/10.1108/14777260910983989>
- Ramírez-Brouchoud, M. F. (2009). Las reformas del Estado y la administración pública en América Latina y los intentos de aplicación del *New Public Management*. *Estudios Políticos*, (34), 115-141. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16429062006>
- Repetto, F. (2009). *Coordinación de políticas sociales: abordaje conceptual y revisión de experiencias latinoamericanas*. <http://old.clad.org/documentos/otros-documentos/material-didactico-curso-bogota-2011/6.-repetto-2010-jgm>
- República de Colombia, & FARC-EP. (2016). *Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera*. <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/procesos-y-conversaciones/acuerdo-general/Paginas/inicio.aspx>
- Roberts, N. (2000). Wicked problems and network approaches to resolution. *International Public Management Review*, 1(1), 1-19. <https://journals.sfu.ca/ipmr/index.php/ipmr/article/view/175/175>
- Rosas-Huerta, A. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y Cultura*, (30), 119-134. <http://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n30/n30a6.pdf>
- Ross, S., Frere, M., Healey, L., & Humphreys, C. (2011). A whole of government strategy for family violence reform. *Australian Journal of Public Administration*, 70(2), 131-142. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2011.00717.x>
- Sánchez-González, J. J. (2008). Las reformas neogereenciales en Hispanoamérica. Enseñanzas para incrementar las capacidades de gobierno. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (12), 105-123. <http://doi.org/10.5354/0717-8980.2011.14034>
- Termeer, C. J. A. M., Dewulf, A., Karlsson-Vinkhuyzen, S. I., Vink, M., & van Vliet, M. (2016). Coping with the wicked problem of climate adaptation across scales: The Five R governance capabilities. *Landscape and Urban Planning*, 154, 11-19. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2016.01.007>
- Tosun, J., & Lang, A. (2013). Coordinating and integrating cross-sectoral policies: A theoretical approach. Ponencia presentada en el *7th ECPR General Conference*, Burdeos-Francia. <http://projects.mcrit.com/foresightlibrary/index.php/key-concepts/sectoral-coordination/cross-sector-partnerships/1244-coordinating-and-integrating-cross-sectoral-policies-a-theoretical-approach>
- Trein, P., Biesbroek, R., Bolognesi, T., Cejudo, G. M., Duffy, R. J., Hustedt, T., & Meyer, I. (2020). Policy coordination and integration: A research agenda. *Public Administration Review*, en prensa. <http://doi.org/10.1111/puar.13180>
- Underdal, A. (1980). Integrated marine policy: What? Why? How? *Marine Policy*, 4(3), 159-169. [https://doi.org/10.1016/0308-597X\(80\)90051-2](https://doi.org/10.1016/0308-597X(80)90051-2)
- Van de Ven, A. H. (2017). The innovation journey: you can't control it, but you can learn to maneuver it. *Innovation: Organization & Management*, 19(1), 39-42. <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1256780>
- Verhoest, K., Bouckaert, G., & Peters, B. G. (2007) Janus-faced reorganization: specialization and coordination in four OECD countries in the period 1980-2005. *International Review of Administrative Sciences*, 73(3), 325-348. <https://doi.org/10.1177/0020852307081144>
- Yanow, D. (1999). *Conducting interpretive policy analysis*. Sage Publications.
- Willke, H. (2006). La transformación de la democracia como modelo de orientación de las sociedades complejas. *Estudios Públicos*, 102, 179-201. <https://www.cepchile.cl/la-transformacion-de-la-democracia-como-modelo-de-orientacion-de-las/cep/2016-03-04/094020.html>



ACOPLAMIENOS ORGANIZACIONALES: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA

RESUMEN: la perspectiva de los sistemas débilmente acoplados (LCS, en inglés) surgió como una nueva forma de comprender la estructura de las organizaciones desde la óptica de los estudios organizacionales. Por ello, este artículo busca describir las principales características de dicha perspectiva a partir de una revisión sistemática de 76 artículos publicados durante un período de 36 años (1983-2019). Los hallazgos indican que los principales conceptos estudiados en torno a los sistemas débilmente acoplados han sido el acoplamiento débil, el acoplamiento fuerte, el desacoplamiento, el grado de acoplamiento y los mecanismos de acoplamiento, los cuales han sido analizados con base en la relación dialéctica entre singularidad y capacidad de respuesta. Así mismo, se evidencia que el estudio de los acoplamientos organizacionales se ha desarrollado a través de metodologías cualitativas y el uso de estudios de casos, entrevistas y revisiones documentales. En particular, existen dos marcos teóricos ampliamente utilizados junto con este enfoque (el nuevo institucionalismo sociológico y la teoría de los accidentes normales), dando lugar a investigaciones futuras en temas como el desacoplamiento y la normalidad en la ocurrencia de accidentes, entre otros. Este artículo contribuye a la discusión alrededor de los vínculos organizacionales en tanto reconoce la importancia de los sistemas débilmente acoplados y su utilidad para la comprensión de los problemas actuales y futuros de las organizaciones desde el campo de los estudios organizacionales, promoviendo una mayor adopción de los fundamentos de esta corriente en Latinoamérica y precisando las categorías esenciales de los acoplamientos organizacionales y su funcionamiento.

PALABRAS CLAVE: acoplamiento, sistemas débilmente acoplados, organización, estudios organizacionales, revisión.

ACOPLAMENTOS ORGANIZACIONAIS: UMA REVISÃO DA LITERATURA

RESUMO: a perspectiva de sistemas fracamente acoplados (LCS, na sigla em inglês) surgiu como uma nova forma de entender a estrutura organizacional a partir do campo dos Estudos Organizacionais. O objetivo deste artigo é apresentar as principais características de pesquisas anteriores que abordaram a perspectiva de sistemas fracamente acoplados. Este artigo baseia-se em uma revisão sistemática da literatura de 76 artigos publicados durante um período de 36 anos (1983-2019). As descobertas indicam que os principais conceitos estudados em torno dessa perspectiva têm sido "acoplamento fraco", "acoplamento forte", "desacoplamento", "grau de acoplamento" e "mecanismos de acoplamento", que são analisados considerando a relação dialéctica entre distinção e responsividade. Da mesma forma, o estudo dos acoplamentos organizacionais tem sido amplamente desenvolvido por meio de metodologia qualitativa com estudos de caso, entrevistas e revisão documental. Em particular, há dois marcos teóricos mais utilizados juntamente com essa perspectiva, o novo institucionalismo sociológico e a teoria dos acidentes normais, que dão origem a futuras pesquisas sobre temas como o desacoplamento e a normalidade dos acidentes, entre outros. Este artigo contribui para a discussão dos laços organizacionais ao destacar a relevância contemporânea da perspectiva do LCS, sua utilidade para a compreensão das questões organizacionais atuais e futuras no campo dos Estudos Organizacionais e incentivar uma maior adoção da análise do LCS na América Latina. Além disso, este artigo fornece clareza conceitual sobre as principais categorias de acoplamentos organizacionais e sua operacionalização.

PALAVRAS-CHAVE: acoplamento, sistemas fracamente acoplados, organização, estudos organizacionais, revisão.

COUPLAGES ORGANISATIONNELS: UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE

RÉSUMÉ: La perspective des systèmes faiblement couplés (LCS) est apparue dans le domaine des études organisationnelles comme une nouvelle façon de comprendre la structure organisationnelle. Le but de cet article est de présenter les principales caractéristiques des études de recherche précédentes qui ont abordé la perspective des systèmes faiblement couplés. Cet article se fonde sur une revue systématique de la littérature de 76 articles publiés pendant une période de 36 ans (1983-2019). Les résultats indiquent que les concepts principaux étudiés autour de cette perspective ont été le couplage lâche, le couplage étroit, le découplage, le degré de couplage et les mécanismes de couplage, qui sont analysés en tenant compte de la relation dialectique entre le caractère distinctif et la réactivité. De même, l'étude des couplages organisationnels a été largement développée à travers une méthodologie qualitative avec des études de cas, des entretiens et une revue documentaire. En particulier, cette perspective emploie surtout deux cadres théoriques, le nouvel institutionnalisme sociologique et la théorie des accidents normaux, qui donnent lieu à de futures recherches sur des sujets tels que le découplage et la normalité des accidents, entre autres. Cet article contribue à la discussion sur les liens organisationnels en soulignant la pertinence contemporaine de la perspective LCS, son utilité pour comprendre les problèmes organisationnels actuels et futurs dans le domaine des études d'organisation, et encourage une plus grande adoption de l'analyse LCS en Amérique latine. De plus, cet article apporte une clarté conceptuelle sur les principales catégories de couplages organisationnels et leur opérationnalisation.

MOTS-CLÉ: Couplage, systèmes faiblement couplés, organisation, études d'organisation, revue.

CITACIÓN: Arango-Vasquez, L., & Gentilin, M. (2021). Organizational couplings: A literature review. *Innovar*, 31(79), 161-178. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91898>

CLASIFICACIÓN JEL: L23, L25, M10.

RECIBIDO: 15 de mayo de 2020. **APROBADO:** 9 de noviembre de 2020.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: Carrera 49 N° 7 Sur 50. Of. 618. Medellín, Colombia.

Organizational Couplings: A Literature Review

Leonel Arango-Vasquez

Ph.D. (C) in Administration

Professor, Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria and Universidad EAFIT, Colombia

Research group "Observatorio Público"

Author's role: intellectual

larango6@eafit.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-0752-1859>

Mariano Gentilin

Ph.D. in Organizational Studies

Professor, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia

Research group "Administración y Organizaciones"

Author's role: intellectual

mgentilin@eafit.edu.co

<https://orcid.org/0000-0001-9432-8450>

ABSTRACT: The loosely coupled systems (LCS) perspective emerged as a new way to understand the organizational structure from the field of Organization Studies. The purpose of this article is to present the main features of previous research studies that have addressed the perspective of loosely coupled systems. This article is based on a systematic literature review of 76 papers published during a 36-year period (1983-2019). The findings indicate that the main concepts studied around this perspective have been loose coupling, tight coupling, decoupling, degree of coupling, and coupling mechanisms, which are analyzed considering the dialectical relationship between distinctiveness and responsiveness. Likewise, the study of organizational couplings has been extensively developed through qualitative methodology with case studies, interviews and documentary reviews. In particular, there are two theoretical frameworks broadly used along with this perspective, the sociological new institutionalism and the theory of normal accidents, which give rise to future research on topics such as decoupling and the normality of accidents, among others. This article contributes to the discussion of organizational ties by highlighting the contemporary relevance of the LCS perspective, its usefulness for understanding current and future organizational issues in the field of Organization Studies, and encouraging greater adoption of LCS analysis in Latin America. Additionally, this paper provides conceptual clarity on the main categories of organizational couplings and its operationalization.

KEYWORDS: Coupling, loosely coupled systems, organization, organization studies, review.

Introduction

Organizations can be studied from different perspectives, been one of them the Loosely Coupled Systems (LCS) (Babb & Chorev, 2016; Lingard *et al.*, 2014). From this perspective, the organization is characterized by its antagonistic nature resulting from the coexistence of interdependent aspects such as the rational and the emotional, the deliberate and the spontaneous, as well as being constituted by organizational units (areas or teams) that interrelate with each other.

In the field of Organization Studies, the concept of loose coupling has been key to analyze organizations (Alarid, Sims, & Ruiz, 2011) and understood

in different ways due to its multiple meanings (Hautala, Helander, & Korhonen, 2018). Fundamentally, loose coupling implies a dialectical framework because it studies contradictory aspects (Brusoni & Prencipe, 2001). Indeed, the couplings imply interactions between the formal and the informal, and between the rational and the emotional (Hautala *et al.*, 2018).

The perspective of LCS was coined by Weick (1976) as a new way of explaining the organizational structure, constituting an alternative view to the theory of bureaucracy. Specifically, this perspective is part of a theoretical approach known as Theories of Organizational Ambiguity (Ibarra-Colado, 2000) or Theory of Organized Anarchy (Cohen, March, & Olsen, 1972). Contemporary organization theory advances the thesis that organizations are not best conceived as rational instruments for achieving societal goals but as organized anarchies, or LCS (Palumbo & Nachmias, 1983). In fact, according to Hannaway and Woodroffe (2003), LCS and organized anarchies were the terms used to characterize educational organizations that were inconsistent with classic bureaucratic theory: the goals and objectives of the organization were not good predictors of members' behavior; rules and procedures seemed to promote external legitimacy but did not seem to direct work; what went on at one level of the organization was only loosely connected to what went on at other levels; and inspection of organizational output was limited.

Additionally, organizational theorists have identified limitations on organizational control with phrases as garbage can decision-making and LCS (Mitchell, 1980). Thus, according to Browning and Hawes (1991), Weick's LCS theory and March's garbage can model can be read as American versions of postmodern organization theory. Following Orton and Weick (1990), coupling analysis is the result of many years of effort by organization scholars to combine contradictory concepts that coexist in organizations. Authors as Swanson, Gregory, and Raspiller (2012), Lingard *et al.* (2014), and Pancs (2017) have used LCS perspective to study the ties between organizational internal elements, while others as Dorée and Holmen (2004), Alarid *et al.* (2011), and Babb and Chorev (2016) have focused on the ties between organizations and external elements.

However, there are many differences in the use and definition of coupling (Ingersoll, 1991). Thus, Yair (1997) has indicated that the measurement of couplings has not been consistently defined. Besides, given the variety of meanings, it seems unlikely to develop a unique and parsimonious set of measures of coupling (Firestone, 1984). According to Fennell (1994), the concept of coupling has been difficult to operationalize for research purposes. Furthermore, as Trein (2017) points out, coupling is a poorly specified term that needs to be defined.

Rowan (2002) considers that scholars have done little to develop LCS as a serious empirical analysis tool. Firestone (1984) added that the greatest difficulty is the creation of a definition of loose coupling that facilitates research. Similarly, Spender and Grevesen (1999) point out that not much is said about how the concept of loose coupling operates in practice, and this difficulty faced by empirical researchers is clearly significant.

Based on the above, the main objective of this article is to identify the key aspects discussed around this perspective, the most outstanding methodological aspects, and the future lines of research on organizational couplings and LCS. This work is based on a rigorous literature review in two main databases: Web of Science (WOS) and Scopus. The search was also made in databases more focused on the Latin American region, but no articles were found that could be included in this review, which shows the potential that this work could have for this region.

The findings reveal that there are five main LCS concepts addressed: loose coupling, tight coupling, decoupling, degree of coupling, and coupling mechanisms. These elements are important because they constitute the central categories to approach an organizational analysis from this perspective. These have been supported in the dialectical relationship between distinctiveness and responsiveness of organizational elements.

Likewise, among the most representative theoretical frameworks, sociological new institutionalism, theory of normal accidents, organizational innovation, and organizational change are to be remarked. The main approach to study organizations from LCS is qualitative, although the results reveal various ways of operationalizing this perspective, such as some patterns from the qualitative approach or specific measures from quantitative studies. Finally, some lines for future research were identified, such as organizational complexity and adaptive capacity, among others.

The LCS perspective, as part of the field of organization studies, enables a comprehensive analysis of organizational phenomena. According to Weick (1976), the perspective of LCS is a theoretical device that sensitizes the researcher to address organizational couplings. In addition, it is based on a methodology that highlights the details of the organizational context, which characterizes this perspective as comprehensive rather than functionalist, as it has no interest in pointing out possible weaknesses of the organization but in identifying and understanding the couplings that occur in it, recognizing that many of those couplings are modestly predictable at best. The comprehensive and non-functional nature of this perspective is further evident in its intention to be an alternative to those views that try to



understand organizational phenomena from a rigid angle. This is highlighted by Weick's own statement: "researchers should then be eager to look at complex issues such as patterns of tight and loose coupling keeping in mind that loose coupling creates major problems for the researcher because he is trained and equipped to decipher predictable, tightly coupled worlds" (p. 16). Authors such as DiBiasio and Ecker (1982), Merz (2006), ten-Cate and Carrie-Cheng (2016), Boxenbaum and Jonsson (2017), Papadonikolaki (2018), and Huang-Yin, Goh, and Law (2019) also highlight the comprehensive nature of the LCS perspective.

This paper demonstrates that this perspective can encourage research to address local troublesome, since organizations are not monolithic and rational but characterized by ambiguity, irrationality and dialectical issues that can be studied from this perspective. Additionally, the literature shows that there are different points of view on organizational couplings, which makes their application difficult. This work also makes a contribution in this regard, determining how they can be operationalized and promoting their greater adoption in Latin American research.

This paper is developed in the following sections. After this introduction, some conceptual considerations on LCS are presented. Then, the method used to carry out this research is described. After that, the corresponding discussion of the findings is made. Finally, some concluding remarks and the limitations of the research are developed.

Loosely coupled systems: Some conceptual considerations

The LCS perspective offers a powerful analysis capability to understand different degrees of coupling in organizational structures (Orton & Weick, 1990). This implies that the organization is not all loosely or tightly coupled, but some of its elements are tightly coupled while others are loosely coupled (Orton & Weick, 1988). The three types of couplings that make up the focus of LCS perspective are tight coupling, loose coupling, and decoupling. Dhanaraj and Parkhe (2006) and Trein (2017) make this assessment clear by noting that regarding organizational couplings Orton and Weick (1990) argue: "If there is responsiveness

without distinctiveness, the system is tightly coupled. If there is distinctiveness without responsiveness, the system is decoupled. If there is both distinctiveness and responsiveness, the system is loosely coupled" (p. 205).

According to Corbett (1987), tight coupling means there is no slack or buffer between two organizational units, that is, what happens in one directly affects what happens in the other. On the contrary, loose coupling means that organizational units are complementary but do not depend too strongly on each other (Kiesling, 2018). Finally, as suggested by Parada, Gimeno, Samara, and Saris (2020), decoupling means that organizations may adopt governance structures ceremonially (only on paper) to comply with institutional pressures while carrying on their business as usual.

When the organizational elements are coupled they exhibit a physical or logical distinctiveness and are responsive to other elements (Weick, 1976). Thus, distinctiveness and responsiveness are relevant concepts between coupled elements. In addition, loose couplings are characterized by having a limited duration, they are infrequent, present a weak affectation between elements, they are not relevant, and slow responders. Indeed, even in a tightly coupled system, there will be some disconnections between elements (Dimmock & Tan, 2013).

The most common would be that a tight coupling in one part of the system will exist while in another part of the system there is a loose coupling, that is, loose couplings in one part of the organization could involve tight couplings in another part (Weick, 1976). Hautala *et al.* (2018) indicate that in the literature the terms loose and tight coupling generally appear together and that the relationship between them has been a topic widely debated in the academic field during the last four decades. This debate may be derived from the fact that it was certainly difficult for Weick (1976) to clearly distinguish between tight and loose couplings (Dorée & Holmen, 2004).

Simultaneous couplings are presented in the organization, which implies that the organizational components vary in the tightness and looseness of their ties in different situations (Hautala *et al.*, 2018). Thus, it would not be appropriate to consider organizations as tightly or loosely coupled, but rather as organizations that have both tight and loose couplings (Orton & Weick, 1988). As Dubois and Gadde (2002) proved, for the industrial sector each activity is somehow tied with other activities.

Beyond determining whether the type of coupling between organizational elements is tight or loose, it is necessary to pay attention to how those couplings change. This implies

that it is not the type of coupling itself that constitutes a key determinant of the functioning of the organization over time, but the pattern of tight and loose couplings that occur in the organization (Weick, 1976). Indeed, the organizational couplings are mutually interrelated and, therefore, the change of one coupling affects the others (Dubois & Gadde, 2002). Besides, it has implications at the individual and social levels (Hökkä & Vähäsantanen, 2014).

Method

The approach adopted in this literature review follows the stages of the framework proposed by Arksey and O'Malley (2005), which guarantee a rigorous and transparent procedure, grant reliability to the presented results, and allow to replicate the study design. The stages indicated are: identify the research question, identify relevant studies, study selection, charting the data, and reporting the results.

Research questions

The guiding questions of this literature review are:

RQ1: What are the main aspects discussed around the perspective of LCS?

RQ2: What are the main methodological considerations pointed out by the authors for the analysis of organizational couplings and their operationalization?

RQ3: What are the main considerations regarding future research on LCS?

Relevant studies

To identify the most relevant studies, search terms have been defined following the next steps: first, seminal literature about LCS was reviewed; second, some thesaurus were revised to find synonyms; and third, researchers who were very familiar with the LCS perspective were consulted. As a result, the following key search terms were defined: "loosely coupled system" OR "loosely coupled organization" OR "loosely coupled organisation" OR "loosely coupled organizations" OR "loosely coupled organisations" OR "loose coupling" OR "tight coupling" OR "loose-tight coupling" OR "tight-loose coupling" OR "loose and tight couplings" OR "tight and loose couplings" OR "loose and tight coupling" OR "tight and loose coupling" OR "loose or tight coupling" OR "tight or loose coupling" OR "loose or tight couplings" OR "tight or loose couplings."

The review was made on December 4, 2019. The search for articles was done in WOS and Scopus. Working papers, conference papers, book chapters and gray literature were

not included. Only articles and reviews were considered and filtered by discipline areas (Business, Management, and Accounting). A complementary search was made in Ebsco Host, Latindex, Redalyc, and Scielo databases, using search terms in Spanish. However, no relevant results were obtained for this review.

It is necessary to indicate that this literature review did not consider book chapters or books. Following Duangchan and Matthews (2020), this is justified for the following reasons: many are not primary source materials, some of them are not peer-reviewed empirical research studies, and they could have insufficient details to evaluate methods and quality of research findings. These criteria for their non-inclusion are important because in this way this literature review was limited to those works that were peer-reviewed, and thus scientifically valid (Etuk, Keen, & Wall, 2012). Additionally, in line with Armstrong, Riemenschneider, and Giddens (2018), book chapters are often predecessors of journal articles or aggregations of multiple studies, and as such, including these in this review would not add to the findings.

Study selection

Altogether, 333 relevant articles were found from WoS (90) and Scopus (243). Then, works went through four exclusion

criteria (figure 1): 1- duplicate works; 2- journal impact factor (more than 1.0); 3- articles from the engineering and computer science area (which are not within the focus of this research); 4- articles that do not address the main research topic (only mention it occasionally). As a result, 76 articles were selected for deeper analysis.

Charting the data and reporting the results

In this section, findings will be presented. For this purpose, the three research questions will be responded as a guide for our analysis. Following Drake, Pytlarz, and Patel (2018) and Evergreen (2019), some tables and graphs will be used in order to present the results in a clear and simple structure.

Answering RQ1. What are the main aspects discussed around the perspective of LCS?

According to our findings, the main aspects discussed around the LCS approach are the theoretical frameworks that complement this perspective and its related concepts. These theoretical frameworks, indeed, when considered in the organizational analysis together with the LCS, enhance the researchers' analysis. Furthermore, the concepts

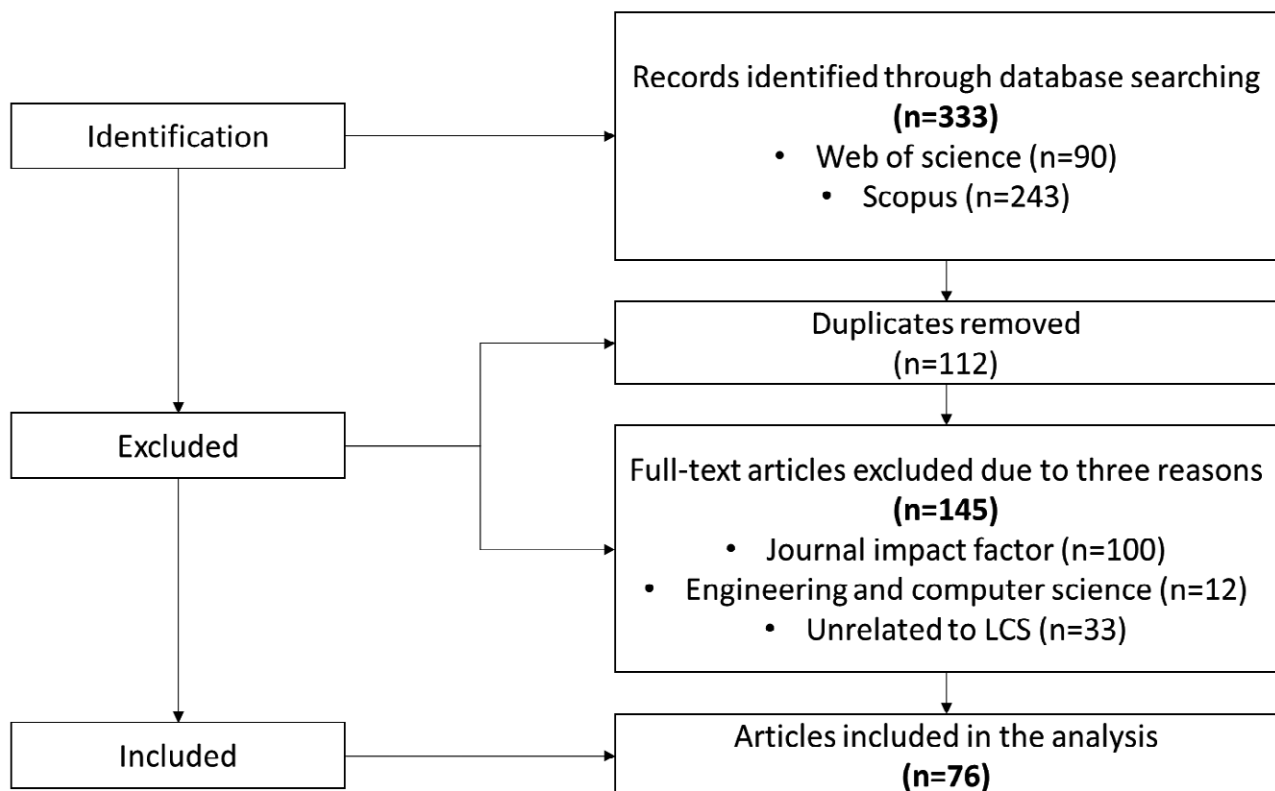


Figure 1. Flow diagram of the screening and selection process. Source: authors.

associated with LCS are those most frequently considered by researchers in the field of organization studies. Below we will delve into these aspects.

Main concepts of the LCS perspective

The main concepts from the perspective of LCS addressed are loose coupling, tight coupling, decoupling, degree of coupling and coupling mechanisms. Table 1 presents a detailed analysis of each of these concepts.

LOOSE COUPLING

Loose coupling implies that the coupled units are responsive to each other, but have some degree of freedom to act independently (Bierly & Spender, 1995; Burns *et al.*, 2001; Covaleski & Dirsmith, 1983; Nätti & Ojasalo, 2008). Likewise, loose coupling indicates that in the organization the control is not completely centralized and the interdependence between the units is limited (Bierly, Gallagher, & Spender, 2008; Burke, 2014; Collier, 2001). Table 2 presents the definitions of loose coupling identified in the reviewed articles, arranged chronologically.

According to table 2, the definitions of loose coupling are supported on two aspects from a dialectical approach: distinctiveness and responsiveness. Distinctiveness is what makes each organizational unit unique (Goldspink, 2007; Lei, Hitt, & Goldhar 1996; Wagner, Mizgier, & Arnez 2014). It can be observed in organizations through their differentiating characteristics (Karlsson & Honig, 2009; Puusa, Kuittinen, & Kuusela, 2013). It is essentially its own characteristics that do not disappear when the units are grouped (Dhanaraj & Parkhe, 2006). For Danneels (2003), these traits precisely differentiate each unit. Examples of these are the meaning that members of each unit have over a specific attribute (Newton *et al.*, 2014;

Weick, 2010), and the companionship, internal cohesion, individuality and constant development (Puusa *et al.*, 2013).

For its part, responsiveness refers to the interactions between organizational units. These can be strong or weak (Beekun & Glick, 2001). The former indicate that the coupling between units is tight, the latter that coupling is loose. In fact, Doolin (2001) refer to responsiveness as the integration between units. Some examples of responsiveness are commitment, information sharing, communication (Christensen, Firat, & Torp 2008), as well as decision-making and collaboration (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, & Abdinnour-Helm, 2004).

According with the last, responsiveness indicates the extent to which the elements respond to the changes experienced by other elements, while the distinctiveness refer to the differences between elements (Lengnick-Hall *et al.*, 2004). This means that in a LCS the elements are interrelated but not determined exclusively by those ties (Danneels, 2003). This results in coupling patterns that are the regularities in the relationship between responsiveness and distinctiveness (Luo, Liu, Zhang, & Huang 2011). Thus, the organization as a LCS combines the responsiveness of the whole with the distinctiveness of its parts (Acharya *et al.*, 2019). Indeed, organizations have different parts, which are interrelated for the organization to function, although each one is different (Lei *et al.*, 1996).

The dialectical approach derives from the fact that the loose coupling is the result of combining contradictory concepts such as distinctiveness and responsiveness (Nor-Aziah & Scapens, 2007), and as such, it represents a dialectical concept (Luo *et al.*, 2008). This concept indicates that the coupled elements are interrelated although each one preserves its distinctiveness (Misangyi, 2016). Consequently, if responsiveness and distinctiveness are present then it is a LCS (Papadonikolaki, 2018).

Table 1.
Key concepts of the LCS perspective.

Concept	Authors
Loose coupling	Staber and Sydow (2002); Nor-Aziah and Scapens (2007); Nätti and Ojasalo (2008); Marriott, Mellett, and Macniven (2011); Berente and Yoo (2012); Akgün, Keskin, and Byrne (2012); Rocha and Chelladurai (2013); Burke (2014); Newton, Ewing, and Collier (2014); Alnuami and George (2016); Goddard, Assad, Issa, Malagila, and Mkasiwa (2016); Laine, Järvinen, Hyvönen, and Kantola (2017); Shen, Gao, and Xia (2017); Papadonikolaki (2018); Bahemia, Sillince, and Vanhaverbeke (2018); Sapir and Kameo (2019); Thornton and Klyver (2019); Acharya, Gottschalg, Hahn, and Kehoe (2019); Mahdad, De-Marco, Piccaluga, and Di-Minin (2020).
Tight coupling	Horne (1992); London and London (1996); Roe, Schulman, van-Eeten, and de-Bruijne (2005); Perrow (2009); Marley and Ward (2013); Silvast and Kelman (2013); Lom (2016).
Decoupling	Dirsmith, Fogarty, and Gupta (2000); Grosvold, Hoejmose, and Roehrich (2014); Snelson-Powell, Grosvold, and Millington (2016); Misangyi (2016).
Degree of coupling	Cabigiosu and Camuffo (2012); MacCormack, Baldwin, and Rusnak (2012); Rasche (2012).
Coupling mechanisms	Beekun and Glick (2001); Chen <i>et al.</i> (2011); Liu, Huang, Luo, and Zhao (2012).

Source: authors.

Table 2.
Definition of loose coupling.

Authors	Definition
Staber and Sydow (2002)	The various units and activities are relatively independent and can adjust to changing demands in different ways and at varying rates.
Nor-Aziah and Scapens (2007)	The separation between the systems used to secure external legitimacy and those used to manage the activities of the organization.
Nätti and Ojasalo (2008)	The parts of a system influence each other and react to each other whilst retaining their separateness and their own characteristics.
Marriott <i>et al.</i> (2011)	Is the relationship between two or more systems or organizations with some kind of exchange relationship, e.g. information, and is the name for the operational ties within such a structure.
Akgün <i>et al.</i> (2012)	(1) The various units and activities are relatively independent and can adjust to changing demands in different ways and at varying rates; (2) control is decentralized and information travels slowly and unevenly; (3) members may draw on a variety of inconsistently related criteria to interpret their participation; and (4) norms by which rules are evaluated are scattered thinly throughout the system.
Berente and Yoo (2012)	Refers to patterns of action that are distinct, or separate from each other, yet are still responsive to each other in some fashion.
Rocha and Chelladurai (2013)	When managers and employees negotiate adaptations of rules.
Burke (2014)	Is a no formal hierarchy, little interdependence, and less centrally control.
Newton <i>et al.</i> (2014)	The work activities of actors within the social entity become distinct from, yet remain interconnected with, the symbolic displays of the broader social entity.
Alnuami and George (2016)	The distinct units can complete day-to-day activities without needing to coordinate activities or communicate with members from other units.
Goddard <i>et al.</i> (2016)	Refers to the separation of symbolic display for external, legitimacy-seeking purposes from operating-level practices and actions in organizations.
Laine <i>et al.</i> (2017)	Refers to patterns of action that are distinct or separate from each other, yet still responsive to each other in some fashion.
Shen <i>et al.</i> (2017)	Meant that events were attached to each other to some degree; however, each event retained its own identity.
Papadonikolaki (2018)	When the elements display both distinctiveness and responsiveness.
Bahemia <i>et al.</i> (2018)	Elements are responsive, but retain evidence of separateness.
Acharya <i>et al.</i> (2019)	While the distinctiveness aspect pertains to autonomy granted to organizational actors, the responsiveness pertains to the integrating mechanism that couples these actors together in achieving a common objective.
Mahdad <i>et al.</i> (2019)	When a system presents few or weak common variables among its elements.
Sapir and Kameo (2019)	Situations in which different elements are responsive to one another while retaining evidence of separateness and identity.
Thornton and Klyver (2019)	The separation between the institutional external forces and the individual identities and capacities.

Source: authors.

TIGHT COUPLING

From an LCS perspective, tight coupling refers to the fact that organizational units are closely tied and therefore affect each other frequently. Tight coupling manifests when it is not easy to replace one unit with another (Roe *et al.*, 2005) or when the units manage to coordinate to achieve a specific objective (Andriopoulos & Lewis, 2009). Table 3 presents the definitions of tight coupling identified in the reviewed articles, arranged chronologically.

The definitions in table 3 refer to the situation in which the organizational units are tied so strongly that some

variation in one of them causes a change in all the other units (Danneels, 2003; London & London, 1996). This indicates that under a tight coupling scenario the organizational units have a limited margin of action, that is, they have little distinctiveness but a lot of responsiveness (Marley & Ward, 2013; Silvast & Kelman, 2013).

One of the research lines of tight couplings with an important development has been the one proposed by Charles Perrow, which is based on the notion of “normal accidents.” It basically suggests that there are certain organizations such as nuclear power plants or highly complex projects

Table 3.
Definition of tight coupling.

Authors	Definition
Horne (1992)	A situation in which control is strongly exercised and in which members of the organization can be pressured to meet the desired objectives.
London and London (1996)	When the units exhibit repeatedly functionally similar patterns of behavior often in situations of prime importance and visibility.
Roe <i>et al.</i> (2005)	The careful management of fluctuations in core processes within a specific rank.
Perrow (2009)	The presence of redundancies, mindfulness, training, or resilience in and between units.
Marley and Ward (2013)	The level of buffering within the system.
Silvast and Kelman (2013)	When disturbances may spread quickly from one unit to others.
Lom (2016)	Refers to surveillance, internalization, and self-imposed discipline.

Source: authors.

(such as the Challenger project) with numerous units that, when found tightly coupled, could trigger a catastrophe as a consequence of a small failure. This, given these circumstances, ends up being an accident that can be classified as “normal.” In this literature review, some works that are based on Perrow’s theory of normal accidents have been identified, such as that of Roe *et al.* (2005), Marley and Ward (2013), and that of Silvast and Kelman (2013).

DECOUPLING

For Dirsmith *et al.* (2000), decoupling is the tendency to avoid massive dysfunction between intra organizational practices and the processes that must be followed so that the organization gains societal support and performs its mission. Grosvold *et al.* (2014) consider it as the firm’s protection of its technical core –its management practices, technical practices and measurements– from external demands for change to those practices. Decoupling occurs when activities or policies are signaled externally, but not implemented internally (Snelson-Powell *et al.*, 2016). Likewise, decoupling is presented when organizations adopt a legitimating program or policy and at the same time fail to implement some or all of the requisite practices expected to go with the adoption, and it is typically used by organizations as a means of reconciling conflicting institutional demands.

It is important to consider that these definitions of decoupling derive from the work of Meyer and Rowan (1977), which opened a fruitful line of investigation of LCS understood from the neo-institutional perspective. According to the proposal of these authors and subsequent developments, the concepts of loose coupling and decoupling are used interchangeably; in other words, they are synonyms, as Bromley and Powell (2012) point out: “as is often the

case in neo-institutional research, we treat the terms loose coupling and decoupling interchangeably” (p. 38).

Additionally, the neo-institutional view describes loose couplings as an internal buffer between organizational elements to protect the technical center of organization from practices that are imposed by broad institutional demands (Berente & Yoo, 2012; Misangyi, 2016). In this regard, Ogawa and Paredes Scribner (2002) point out that Weick, Meyer, and Rowan share the view that loosely coupled organizations are not necessarily indeterminate organizations, but that their elements are interrelated according to a logic that, although it differs from technical rationality, offers order and reduces uncertainty. However, despite the shared vision of these authors, Weick is not a neo-institutionalist (Ogawa & Paredes Scribner, 2002).

DEGREE OF COUPLING

The degree of coupling is the extent to which the organizations involved in the design and production of the components of a product, communicate and exchange business and technological information, coordinating their decisions, actions, and efforts (Cabigiosu & Camuffo, 2012). It is considered a key issue when organizations and architectures are similarly aligned whenever different product architectures require different tasks to be performed (MacCormack *et al.*, 2012). Rasche (2012) indicates that the degree of coupling is present when units interact on a regular basis, and hence affect each other constantly rather than occasionally.

These definitions are based on the work by Sanchez and Mahoney (1996) and refer to the concept of modularity between units or organizations, that is, to the assembly that corresponds to a series of elements that are arranged in such a way that they can be adjusted according to

specific needs. This is what characterizes an organization as a LCS and makes it, according to Rivkin (2001), an effective competitor.

Sanchez and Mahoney's 1996 work, according to Lampel and Bhalla (2011), is focused on organizational design. One of the advantages of this modularity in organizational design is that a supplier that manages to adapt to local environmental contingency would not have to make a complete change to the system, which increases the possibilities of adaptation and survival (Acharya *et al.*, 2019). On the other hand, Rasche's definition (2012) refers to the intensity of the tie between two organizational units, a tie that can sometimes be tight and sometimes loose.

COUPLING MECHANISMS

Couplings mechanisms are the practices (e.g., rules, norms, values) or processes (e.g., supervision, coordination by plan or by standardization) that cause units to function together (Beekun & Glick, 2001). They are those who increase individual judgment to respond to changing environments or those who strengthen control to achieve organizational efficiency (Chen *et al.*, 2011). Coupling mechanisms connect units into identifiable clusters on the basis of a common process (Liu *et al.*, 2012).

The definitions indicate that the coupling mechanism is the glue that links the organizational units. It acts as a mechanism that allows the organization to remain united over time as an organizational whole (Beekun & Glick, 2001; Shen *et al.*, 2017). In other words, the coupling mechanisms represent a kind of amalgam that generates cohesion between organizational units.

For Beekun and Glick (2001), coupling mechanisms not only coupled to the organizational members but also to the work units or even to different organizations. These authors also consider that structural mechanisms represent the formal side of the organization, while cultural mechanisms represent the informal or symbolic side. Chen *et al.* (2011) indicate that coupling mechanisms have the function of tightening or loosening couplings between organizational units. For their part, Liu *et al.* (2012) argue that organizational units can vary in the degree of coupling, from loose to tight, and this is thanks to coupling mechanisms.

Furthermore, in addition to the five concepts already presented, other articles simultaneously address several of the previously mentioned concepts, such as tight coupling and loose coupling (Andriopoulos & Lewis, 2009; Danneels, 2003; Hinings *et al.*, 2003; Salvador, 2007; Vuori, 2015), loose coupling and decoupling (Elston, 2017; Spender & Grinyer, 1995), tight coupling, loose coupling and

decoupling (Aagaard, 2015; Sanchez & Mahoney, 1996). Likewise, additional concepts from the LCS perspective addressed in other of the reviewed works are the coupling elements, the coupling domains and the coupling dimensions (Bachmann, 2006; Beekun & Ginn 1993), tight coupling and decoupling (Roberts, 2018), and relational and contractual coupling (Luo *et al.*, 2011).

Complementary theoretical frameworks

The main theoretical frameworks used as a complement to the LCS perspective is the sociological new institutionalism. Others theoretical frameworks are the theory of normal accidents, organizational innovation, organizational change, corporate social responsibility (CSR), supply chain management, and the mirroring hypothesis (table 4).

Table 4.
Complementary theoretical frameworks.

Framework	Articles	Share
Sociological new institutionalism	20	26%
Theory of normal accidents	6	8%
Organizational innovation	5	7%
Organizational change	3	4%
Corporate social responsibility	3	4%
Supply chain management	3	4%
The mirroring hypothesis	2	3%
Other theoretical frameworks	34	44%
Total	76	100%

Source: authors.

The sociological new institutionalism studies the relationships between organizations and their environments (Perkowski, 2019), and makes available to researchers various theoretical tools that allow analyzing how organizations respond to the changes presented in those environments. Indeed, institutional theory complements the LCS perspective by understanding the different couplings and decouplings that emerge in complex institutional fields (Misangyi, 2016). Likewise, the theory of normal accidents indicates that even if the best effort is made and all the recommendations of the high reliability theory are followed, there will nevertheless be other sources of accidents (Perrow, 2009).

Perrow developed a distinction between tightly coupled systems where normal accidents are predictable and LCS that allow more flexibility for error detection and prevention (Furrow, 2002). According to Cavnor (2018), LCS benefit by having more heterogeneous response options, as remedies

can be more diverse than tightly coupled systems, as Perrow wrote in *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies* (1999). Thus, LCS are able to avoid normal accidents because they have the slack needed to absorb any disturbances. That is why normal accidents are a danger only when complexly interactive systems are combined with tight coupling (Heimann, 2010).

Organizational innovation, for its part, refers to the innovation strategy required, given the need for organizations to adapt the way they distribute tasks and responsibilities, so that they can align them with the business, which implies reconfiguring their processes, resources and activities (Mahdad *et al.*, 2019). Moreover, the advantages noted in the literature on LCS for organizational innovation are: (i) they offer a psychological haven for creativity, (ii) provide obscurity from senior management scrutiny, and (iii) buffer the organization from innovators' failures (Heller, 1999). Similarly, according to Rau, Neyer, and Möslein (2012), in a context of organizational innovation, organizational units may be loosely coupled, where ambiguity and interrelationships influence on its degree of coupling.

Regarding CSR, Laine *et al.* (2017) point out that this consists of the voluntary provision of social and environmental disclosures, which has become a global and daily practice for many organizations. In loosely coupled and tightly coupled systems, several patterns of CSR adoption may interact with existing core routines in distinct ways, thereby affecting coherence and internal consistency of the organization (Yuan, Bao, & Verbeke, 2011). According to Zyglidopoulou, Carroll, Georgiadis, and Siegel (2009), one would expect that CSR linked to organizational activities, which are more tightly coupled with the remainder of the organization, to be harder to change than CSR linked to activities, which are more loosely coupled with the remainder of the organization.

For Acharya *et al.* (2019), supply chain management implies that service structures and activities can be broken down through loose couplings, constituting different activities carried out by specialized members of the supply chain, who couple their coordinated efforts to achieve the organizational goal. Similarly, Shen *et al.* (2017) understand organizational change as the possibility that organizations have to adjust to changing conditions, for which they can strengthen or weaken the couplings between organizational units. Additionally, the mirroring hypothesis establishes that different organizational forms will produce products with notably different architectures (MacCormack *et al.*, 2012). This implies that loosely coupled organizations will develop more modular designs than tightly coupled organizations.

Answering RQ2. What are the main methodological considerations pointed out by the authors for the analysis of organizational couplings and their operationalization?

According to our findings, the methodologies used for the analysis of the organizational couplings are the qualitative, quantitative and mixed, respectively. In line with this, the main methodological approaches used are the multiple case study and the single case study. Also, the most common information collection instruments are the interview and the documentary review.

Of the 76 articles studied, 71% follow a qualitative methodology, 21% are based on a quantitative methodology, and 8% use a mixed methodology. In terms of the methodological approach, 36% of these works use the multiple case study, while 28% use the single case study. The interview is used in 38% of articles, and the documentary review in 34%. Regarding the industrial sectors studied by selected works, the business sector (50%) and the education sector (15%) stand out mainly, followed by health (9%), public (8%), energy (3%), and telecommunications (3%) sectors.

General methodological considerations

According to this literature review, the first methodological consideration that emerges is that the concepts of tight and loose coupling do not seek to be specific, but invite researchers to assign meaning according to the organizational context studied. This is why organizations that are described as coupled systems represent ways of thinking but not specific technical definitions of an explicit organizational structure.

Organizations understood as LCS are not new in the organizational analysis (Beekun & Ginn, 1993; Egelhoff, 2010; Horne, 1992). Loose coupling has been a lasting concept because it explains the simultaneous existence of rationality and indeterminacy in the organization without placing them in two different places (Nätti & Ojasalo, 2008). This suggests that it is important for the researcher to recognize that different forms of coupling can occur simultaneously in the organization (Bachmann, 2006; Gavetti, Levinthal, & Ocasio, 2007).

For the corresponding analysis, the researcher must specify what he understands by tight and loose coupling. Rasche (2012) indicates that to characterize an organization as a LCS it is necessary to define which elements are loosely coupled. In other words, to do research on tight and loose coupling, the coupling components and the definitions of what is meant by tight and loose must be declared.

The greatest potential of the loose coupling concept lies precisely in its dialectical character. Indeed, loose coupling allows theorists of the organization to intertwine concepts that can be contradictory, such as interrelation and autonomy (Laine *et al.*, 2017; Lee, 2008; Shen *et al.*, 2017). In other words, the concept of coupling constitutes a powerful way for researchers to approach organizational phenomena.

When the loose coupling concept is maintained in its dialectical sense, it allows identifying, measuring and understanding organizations as interpretive systems (Beekun & Glick, 2001; Burns *et al.*, 2001; Luo, 2005). Maintaining this dialectical sense could improve the quality of organizational research (Moitra & Ganesh, 2005; Nor-Aziah & Scapens, 2007; Ocasio & Joseph, 2008). Indeed, the dialectical sense of the loose coupling concept is more concerned with processes than with a rigid structure.

The concept of loose coupling points more towards the interrelation between people; it is essentially something of a social nature. This concept directs attention to the symbolic and cultural side of the organization (Beekun & Glick, 2001). Thus, social activities are influenced by the mental models of individuals (Danneels, 2003). In summary, the concept of loose coupling is about the perceptions of individuals.

Operationalization of organizational couplings

The operationalization of organizational couplings refers to how tight and loose couplings have been measured. Considering if they are approached from a qualitative or quantitative methodology, this operationalization will be different. Authors like Firestone (1984), Spender and Grevesen (1999), and Rowan (2002) have pointed out the importance of defining specific measures to determine when a coupling is tight and when it is loose, in order to reduce ambiguities in the analysis of organizational couplings and to establish contrasts between the findings of the different studies carried out.

QUALITATIVE OPERATIONALIZATION

According to this literature review, the qualitative operationalization of couplings consists of identifying behavioral patterns of organizational units without using mathematical or statistical measures. Additionally, the literature from the LCS perspective operationalizes couplings into two groups, the first is that of tight couplings and the second is that of loose couplings.

In the first group, tight coupling is operationalized by London and London (1996) by determining whether similar

patterns of behavior are repeatedly exhibited between units. In addition, Staber and Sydow (2002) operationalize tight coupling by identifying those disturbing events that spread quickly and completely throughout the organization. For their part, Danneels (2003) and Burke (2014) operationalize this coupling by establishing whether the units are strongly mutually dependent and constrained.

Other ways in which tight couplings have been operationalized are establishing if one organizational unit cannot be easily replaced by another (Roe *et al.*, 2005), if collective rather than individual knowledge is more frequent (Nätti & Ojasalo, 2008), if the units coordinate to achieve a common goal (Andriopoulos & Lewis, 2009), and if the system is very complex and a small error in one part is transmitted to the whole (Lampel & Bhalla, 2011; Marley & Ward, 2013; Perrow, 2009; Silvast & Kelman, 2013).

In the second group, loose coupling is operationalized by Sanchez and Mahoney (1996) by identifying if low levels of coordination are required between organizational units, while Staber and Sydow (2002) do so by determining if units and activities are relatively independent and they adjust to changes in different ways and at different rates. Hinings *et al.* (2003) operationalize loose coupling by identifying organizational units that can respond relatively independently to changes across the organization.

Furthermore, Bachmann (2006) operationalizes loose coupling by corroborating that units are connected to each other with only minimal interdependence, so interaction outcomes are fairly unpredictable, leaving room for creative or innovative events to take place. Nor-Aziah and Scapens (2007) determine if there is a separation between external legitimacy and the activities of the organization. Besides, Luo *et al.* (2008) operationalize loose coupling by detecting whether units strengthen mutual reciprocity, while Andriopoulos and Lewis (2009) do so by finding units that are free to experiment and anticipate future situations. In the same way, Rasche (2012) detects the units that have high specialization but that are still integrated with the others, and Mahdad *et al.* (2019) identify whether there is decentralization of control along with slow and unequal flows of knowledge and information.

Loose coupling has been operationalized by identifying if the units are coupled but preserve a certain degree of independence (Bahemia *et al.*, 2018; Berente & Yoo, 2012; Elston, 2017; Laine *et al.*, 2017; Papadonikolaki, 2018; Salvador, 2007; Sapir & Kameo, 2019; Vuori, 2015), and determining whether internal procedures persist and maintain even while external forces impose reforms on the organization (Goddard *et al.*, 2016; Grosvold *et al.*, 2014; Marriott *et al.*, 2011; Misangyi, 2016; Newton *et al.*, 2014; Snelson-Powell *et al.*, 2016; Roberts, 2018).

QUANTITATIVE OPERATIONALIZATION

Beekun and Ginn (1993) measure couplings through network analysis by adding the number of ties between the units that are coupled in terms of the information and resources they share, so that the more ties are counted the tighter the coupling. These authors consider that such an analysis is desirable because it offers a mathematical language for formalization by increasing the clarity and precision of the arguments. In a later study, Beekun and Glick (2001) use network analysis to measure couplings taking into account three variables: reciprocity (the number of relations a unit i sends out to and receives from other units j), dependency (the larger the number of units an element can obtain the same input(s) from, the less dependent it will be on any single unit), and strength (measured by the inverse of the path distance between units).

Akgün *et al.* (2012) use multi-item scales to measure coupling based on a 5-point Likert scale ranging from "strongly disagree" (1) to "strongly agree" (5). Additionally, an exploratory factor analysis (EFA) was conducted taking into account three coupling items (autonomous behaviors of departments, loose management style, and uneven/slow information travel in organizations). Based on the responses to a questionnaire, Cabigiosu and Camuffo (2012) use component modularity and buyer-supplier information sharing equations to measure the degree of coupling between product architectures and between organizations.

MacCormack *et al.* (2012) measure the level of coupling through the degree to which a change to any single element causes a (potential) change to other elements in the system, either directly or indirectly (*i.e.*, through a chain of dependencies that exist across elements). This analysis is based upon the concept of reachability matrices, which requires using the quantitative technique of matrix multiplication. On the other hand, Liu *et al.* (2012) use degree-symmetry approach, a technique used on operating relationship performance of dyad from the paired data. These authors use structural equation models with maximum likelihood estimation to test three coupling variables: knowledge exchange, continuous commitment, and relationship investment.

Some other works, such as that by Rocha and Chelladurai (2013), use structural equation models, while Alnuaimi and George (2016) apply negative binomial regressions and negative binomial models with firm fixed effects. Shen *et al.* (2017) use a two-level hierarchical linear modeling (HLM) method, while Thornton and Klyver (2019) relied on a three-level hierarchical generalized linear model (HGLM) with a Bernoulli-type distribution. Acharya *et al.* (2019) asked respondents to rate a statement on a 7-point Likert

scale with anchor points ranging from strongly disagree to strongly agree. These authors also used confirmatory factor analysis and structural equation modeling.

Answering RQ3 - What are the main considerations regarding future research on LCS?

The following future lines of research are highlighted taking into account the works included in this literature review that have been published during the last ten years: organizational complexity, legitimacy and institutional prestige, adaptive capacity, corporate social performance, and organizational design.

In the field of organizational complexity, future research should contrast the proposals presented in the work by Marley and Ward (2013), who use the LCS perspective to study the relationship between lean management and normal accidents. Additionally, it is necessary to delve into the concept of "normality" of accidents in order to reduce its potential in the future (Silvast & Kelman, 2013).

With respect to institutional legitimacy and prestige, future research could examine organizations' failed attempts at loosely coupling with the institutional environment and the potential disadvantages of this method of coupling (Newton *et al.*, 2014). In that sense, research on legitimacy, loose coupling, and isomorphism becomes necessary to understand accounting practices in public sector accounting (Goddard *et al.*, 2016). In the case of business schools, it is necessary to deepen the relationship between prestige, tight coupling and sustainability (Snelson-Powell *et al.*, 2016).

In the same way, more research is needed on the coupling between organizations and their managers' responses to conflicting institutional cognitive pressures (Misangyi, 2016) and on the complex nature of schools, in order to analyze the varied interactions that take place within them (Hawkins & James, 2018). In this context, Thornton and Klyver (2019) suggest additional analysis of couplings to understand the entrepreneurial intentions of women and men to start new businesses.

In terms of adaptive capacity, it would also be interesting to examine the relationship between standardization and innovation from the perspective of LCS (de-Vries & Verhagen, 2016), the failures associated with the transition between closed and open innovation (Bahemia *et al.*, 2018), and the challenges of open innovation and other alternative properties of adaptive capacities (Mahdad *et al.*, 2019).

Regarding corporate social performance, more research is required in order to analyze the nature of couplings of

multi-stakeholder initiatives (Rasche, 2012). It is also suggested to explore how public sector organizations and stakeholders are coupled, as well as the information disclosure requirements established for these organizations (Laine *et al.* 2017). As for organizational design, further research could adopt a much more detailed definition of organizational design parameters in order to determine those with the greatest effect on product design decisions (MacCormack *et al.*, 2012).

Some final remarks

As indicated in the introduction, the LCS perspective is part of the Theory of Organizational Ambiguity or Theory of Organized Anarchy, aimed at understanding the ambiguities that coexist within organizations. In fact, an organization is not loosely coupled or tightly coupled, but some of its elements are loosely coupled while others are tightly coupled, and these couplings coexist permanently.

This is not a contradiction, but part of an organization's life. If the whole organization were loosely coupled, its elements would go in different directions and tend to fragment until it ceases to be an all. On the other hand, if an organization was tightly coupled, its elements would be so strongly tied that they would be unable to respond to the variations of the organizational environment and, consequently, such an organization would tend to disappear.

A great purpose of this work is to provide clarity on the subject of LCS. For example, although some authors use the concepts of loose coupling and decoupling interchangeably, it should be considered that the second concerns the sociological new institutionalism. Consequently, it is recommended to be more careful when using these concepts, given that their connotation is clearly different.

Similarly, coupling mechanisms are neither tight nor loose, they only allow the couplings between organizational elements to be loose or tight. Therefore, a coupling mechanism allows the formation of tight and loose couplings. In any case, it is appropriate to deepen the concept of coupling mechanisms, and its uses, in future research.

The distinctiveness should not have any degree of variation since it deals with the unique and differentiating characteristics of each organizational element. This implies that the analysis of the dialectical relationship between distinctiveness and responsiveness should consider two aspects: i) responsiveness varies between two organizational elements according to the context in which its coupling is established, while ii) distinctiveness does not vary, regardless of the context in which said element is found.

Additionally, the perspective of LCS is more useful when it is studied from a comprehensive approach and not from a functionalist one. The latter could leave aside the analysis of essential aspects of the couplings that cannot be described based on cause-effect relationships. The perspective of LCS also constitutes an important analytical framework for the understanding of organizational phenomena from its structural perspective, not because it studies causal relationships between elements of the structure, but because it allows understanding the different aspects related to the structure, which can even be contradictory. That is the reason why Orton and Weick (1990, p. 216) pointed out that if "loose coupling is maintained as a dialectical concept, it can illuminate the answers to several organizational puzzles that have eluded organization theorists."

Organization studies, through the LCS perspective, have a great opportunity to approach organizational phenomena from a more comprehensive and localized view, especially in Latin America. Despite the small number of studies, some works prepared in this region can be highlighted, such as the working paper by McGinn (2002), who studies reforms in the education sector in Latin America; the conference proceeding by Pérez-Martelo, Vinck, and Zarama (2014), who analyze the coupling and uncoupling processes that promote scientific collaboration networks in Colombia; the master dissertation by Jaramillo-García (2014), which studies the tension between researchers and administrators during the execution of a research project financed by a Colombian public entity; and the doctoral dissertation by Ramírez-Cardona (2018), who examines the relationship of the modernization process of a Colombian university and its LCS.

The above represents an opportunity to develop works that enable new discussion scenarios to broaden the understanding of the characteristics and the nature of organizations in Latin American contexts. According to a recent research, the field of organization studies in the region is characterized by a strong tendency towards administrative theory with a functional orientation. More comprehensive perspectives, such as organization studies, are in an incipient state and under construction (Gentilin, Gonzales-Miranda, & Ocampo-Salazar, 2019). Additionally, as stated by Gonzales-Miranda (2014), organization studies constitute a set of useful viewpoints to broaden the understanding of organizations in Latin America. In response to this, the LCS perspective allows approaching the study of organizations from a comprehensive view, which goes beyond functional and formal imperatives, to also address aspects of less visible characteristics, such as social phenomena that occur within organizations.

Institutional, structural and predetermined logics coexist with others of a cultural and spontaneous nature as a result of sense-making and the experiences of individuals in the day-to-day life of organizations.

Limitations

First, the queries built for searches in wos and Scopus incorporate the key search terms shown before. Therefore, the inclusion of additional terms, and the use of alternative combinations of these, could expand the scope of this literature review. However, in all literature reviews authors must make choices and, at the same time, make some resignations, which will determine the final result of the research presented to the academic community.

Second, numerous works on LCS are based on the sociological new institutional approach. One of the most common aspects of this approach is the analysis of the decoupling concept. However, the detailed analysis of decoupling has been outside the scope of this work and, consequently, constitutes a possible future line of research in the field of organization studies.

Third, we recognize that the non-inclusion of books, book chapters and doctoral dissertations constitutes a limitation of this research, given that if said works had been analyzed, different results could have been obtained in terms of key concepts, theoretical frameworks and operationalization of the LCS perspective.

Disclosures

Authors declare no conflicts of interest.

References

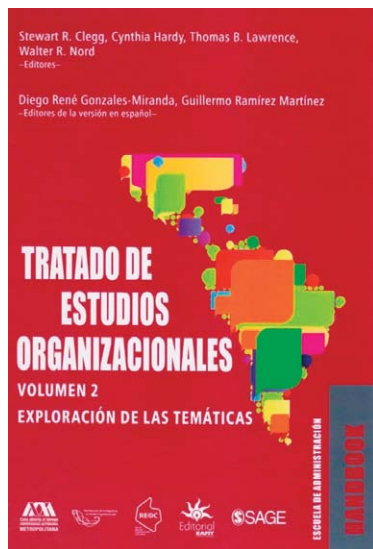
- Aagaard, K. (2015). How incentives trickle down: Local use of a national bibliometric indicator system. *Science and Public Policy*, 42(5), 725-737. <https://doi.org/10.1093/scipol/scu087>
- Acharya, V. V., Gottschalg, O. F., Hahn, M., & Kehoe, C. (2013). Corporate governance and value creation: Evidence from private equity. *The Review of Financial Studies*, 26(2), 368-402. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhs117>
- Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2012). Antecedents and contingent effects of organizational adaptive capability on firm product innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 171-189. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00949.x>
- Alarid, L. F., Sims, B. A., & Ruiz, J. (2011). Juvenile probation and police partnerships as loosely coupled systems: A qualitative analysis. *Youth Violence and Juvenile Justice*, 9(1), 79-95. <https://doi.org/10.1177/1541204010374298>
- Alnuaimi, T., & George, G. (2016). Appropriability and the retrieval of knowledge after spillovers. *Strategic Management Journal*, 37(7), 1263-1279. <https://doi.org/10.1002/smj.2383>
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19-32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Armstrong, D. J., Riemenschneider, C. K., & Giddens, L. G. (2018). The advancement and persistence of women in the information technology profession: An extension of Ahuja's gendered theory of IT career stages. *Information Systems Journal*, 28(6), 1082-1124. <https://doi.org/10.1111/isj.12185>
- Babb, S., & Chorev, N. (2016). International organizations: Loose and tight coupling in the development regime. *Studies in Comparative International Development*, 51, 81-102. <https://doi.org/10.1007/s12116-016-9217-7>
- Bachmann, A. S. (2006). Melting pot or tossed salad? Implications for designing effective multicultural workgroups. *Management International Review*, 46, 721-748. <https://doi.org/10.1007/s11575-006-0124-4>
- Bahemia, H., Sillince, J., & Vanhaverbeke, W. (2018). The timing of openness in a radical innovation project, a temporal and loose coupling perspective. *Research Policy*, 47(10), 2066-2076. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.07.015>
- Beekun, R. I., & Ginn, G. O. (1993). Business strategy and interorganizational linkages within the acute care hospital industry: An expansion of the Miles and Snow typology. *Human Relations*, 46(11), 1291-1318. <https://doi.org/10.1177/001872679304601102>
- Beekun, R. I., & Glick, W. H. (2001). Organization structure from a loose coupling perspective: A multidimensional approach. *Decision Sciences*, 32(2), 227-250. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2001.tb00959.x>
- Berente, N., & Yoo, Y. (2012). Institutional contradictions and loose coupling: Postimplementation of NASA's enterprise information system. *Information Systems Research*, 23(2), 376-396. <https://doi.org/10.1287/isre.1110.0373>
- Bierly, P. E., Gallagher, S., & Spender, J.-C. (2008). Innovation and learning in high-reliability organizations: A case study of United States and Russian nuclear attack submarines, 1970-2000. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55(3), 393-408. <https://doi.org/10.1109/TEM.2008.922643>
- Bierly, P. E., & Spender, J.-C. (1995). Culture and high reliability organizations: The case of the nuclear submarine. *Journal of Management*, 21(4), 639-656. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(95\)90003-9](https://doi.org/10.1016/0149-2063(95)90003-9)
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2017). Isomorphism, diffusion and decoupling: Concept evolution and theoretical challenges. In R. Greenwood, C. Oliver, T.B. Lawrence and R. E. Meyer (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (2 ed.), (pp. 79-104). London: Sage Publications. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446280669.n4>
- Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483-530. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.684462>
- Browning, L. D., & Hawes, L. C. (1991). Style, process, surface, context: Consulting as postmodern art. *Journal of Applied Communication Research*, 19(1-2), 32-54. <https://doi.org/10.1080/00909889109365291>
- Brusoni, S., & Prencipe, A. (2001). Managing knowledge in loosely coupled networks: Exploring the links between product and knowledge dynamics. *Journal of Management Studies*, 38(7), 1019-1035. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00270>

- Burke, W. W. (2014). Changing loosely coupled systems. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(4), 423-444. <https://doi.org/10.1177/0021886314549923>
- Burns, L. R., Walston, S. L., Alexander, J. A., Zuckerman, H. S., Andersen, R. M., Torrens, P. R., & Hilberman, D. (2001). Just how integrated are integrated delivery systems? Results from a national survey. *Health Care Management Review*, 26(1), 20-39. <http://doi.org/10.1097/00004010-200101000-00003>
- Cabigiosu, A., & Camuffo, A. (2012). Beyond the "mirroring" hypothesis: Product modularity and interorganizational relations in the air conditioning industry. *Organization Science*, 23(3), 686-703. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0655>
- Cavnor, C. D. (2018). Fighting the fire in our own house: How poor decisions are smoldering within the U.S. fire service (Master Thesis). Naval Postgraduate School, Monterey, CA, USA. <https://calhoun.nps.edu/handle/10945/58281>
- Chen, Y.-D., Brown, S. A., Hu, P. J.-H., King, C.-C., & Chen, H. (2011). Managing emerging infectious diseases with information systems: Reconceptualizing outbreak management through the lens of loose coupling. *Information Systems Research*, 22(3), 447-468. <https://doi.org/10.1287/isre.1110.0376>
- Christensen, L. T., Firat, A. F., & Torp, S. (2008). The organisation of integrated communications: Toward flexible integration. *European Journal of Marketing*, 42(3-4), 423-452. <https://doi.org/10.1108/03090560810853002>
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25. <https://doi.org/10.2307/2392088>
- Collier, P. M. (2001). The power of accounting: A field study of local financial management in a police force. *Management Accounting Research*, 12(4), 465-486. <https://doi.org/10.1006/mare.2001.0157>
- Corbett, J. M. (1987). A psychological study of advanced manufacturing technology: The concept of coupling. *Behaviour & Information Technology*, 6(4), 441-453. <https://doi.org/10.1080/01449298708901855>
- Covaleski, M. A., & Dirsmitz, M. W. (1983). Budgeting as a means for control and loose coupling. *Accounting, Organizations and Society*, 8(4), 323-340. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(83\)90047-8](https://doi.org/10.1016/0361-3682(83)90047-8)
- Danneels, E. (2003). Tight-loose coupling with customers: The enactment of customer orientation. *Strategic Management Journal*, 24(6), 559-576. <https://doi.org/10.1002/smj.319>
- de-Vries, H. J., & Verhagen, W. P. (2016). Impact of changes in regulatory performance standards on innovation: A case of energy performance standards for newly-built houses. *Technovation*, 48-49, 56-68. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.01.008>
- Dhanaraj, C., & Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31(3), 659-669. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318923>
- DiBiasio, D. A., & Ecker, G. (1982). Academic program review in a loosely coupled system. *Annual Meeting of the American Educational Research Association*. New York, NY, USA.
- Dimmock, C., & Tan, C. Y. (2013). Educational leadership in Singapore. *Journal of Educational Administration*, 51(3), 320-340. <https://doi.org/10.1108/09578231311311492>
- Dirsmith, M. W., Fogarty, T. J., & Gupta, P. (2000). Institutional pressures and symbolic displays in a GAO context. *Organization Studies*, 21(3), 515-537. <https://doi.org/10.1177/0170840600213002>
- Doolin, B. (2001). Doctors as managers-new public management in a New Zealand hospital. *Public Management Review*, 3(2), 231-254. <https://doi.org/10.1080/14616670010029601>
- Dorée, A. G., & Holmen, E. (2004). Achieving the unlikely: Innovating in the loosely coupled construction system. *Construction Management and Economics*, 22(8), 827-838. <https://doi.org/10.1080/144619042000190225>
- Drake, B. M., Pytlarz, I., & Patel, M. (2018). Let me paint you a picture: Utilizing visualizations to make data more accessible. In K. Webber (Ed). *Building Capacity in Institutional Research and Decision Support in Higher Education* (pp. 81-93). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71162-1_6
- Duangchan, C., & Matthews, A. K. (2020). The effects of nurse-led smoking cessation interventions for patients with cancer: A systematic review. *Pacific Rim International Journal of Nursing Research*, 24(1), 118-139. <https://he202.tci-thaijo.org/index.php/PRIJNR/article/view/181109>
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). The construction industry as a loosely coupled system: Implications for productivity and innovation. *Construction Management & Economics*, 20(7), 621-631. <https://doi.org/10.1080/01446190210163543>
- Egelhoff, W. G. (2010). How the parent headquarters adds value to an MNC. *Management International Review*, 50, 413-431. <https://doi.org/10.1007/s11575-010-0043-2>
- Elston, T. (2017). Conflict between explicit and tacit public service bargains in U. K. executive agencies. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 30(1), 85-104. <https://doi.org/10.1111/gove.12191>
- Etuk, L., Keen, M., & Wall, C. (2012). The factors associated with rural community success. Oregon State University 1-63. http://dev.agsci.oregonstate.edu/sites/agsci.oregonstate.edu/files/community_vitality_lit_review_-_6-15-12.pdf
- Evergreen, S. D. (2019). *Effective data visualization: The right chart for the right data*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Fennell, H. A. (1994). Organizational linkages: Expanding the existing metaphor. *Journal of Educational Administration*, 32(1), 23-33. <https://doi.org/10.1108/09578239410051826>
- Firestone, W. A. (1984). The study of loose coupling: Problems, progress, and prospects. *The Annual Meeting of the American Educational Research Association*. New Orleans, LA, USA.
- Furrow, B. R. (2002). Medical mistakes: Tiptoeing toward safety. *Journal of Health Law*, 3(3), 181-217.
- Gavetti, G., Levinthal, D., & Ocasio, W. (2007). Perspective—Neo-Carnegie: The Carnegie school's past, present, and reconstructing for the future. *Organization Science*, 18(3), 523-536. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0277>
- Gentilin, M., Gonzales-Miranda, D., & Ocampo-Salazar, C. (2019). Estudio de las organizaciones: un análisis comparativo del ámbito internacional y latinoamericano (2000-2014). In S. Clegg, H. C., T. B. Lawrence, W. R. Nord, D. Gonzales-Miranda, & G. Ramírez-Martínez (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales* (Vol. II) (pp. 1187-1224). Medellín: UAM, REMINEO, REOC, Editorial Universidad EAFIT, SAGE.
- Goddard, A., Assad, M., Issa, S., Malagila, J., & Mkasiwa, T. A. (2016). The two publics and institutional theory. A study of public sector accounting in Tanzania. *Critical Perspectives on Accounting*, 40, 8-25. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.02.002>
- Goldspink, C. (2007). Rethinking educational reform: A loosely coupled and complex systems perspective. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(1), 27-50. <https://doi.org/10.1177/1741143207068219>
- Gonzales-Miranda, D. R. (2014). Los estudios organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar*, 24(54), 43-58. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n54.46431>

- Grosvold, J., Hoejmoose, S. U., & Roehrich, J. K. (2014). Squaring the circle: Management, measurement and performance of sustainability in supply chains. *Supply Chain Management*, 19(3), 292-305. <https://doi.org/10.1108/SCM-12-2013-0440>
- Hannaway, J., & Woodroffe, N. (2003). Chapter 1: Policy instruments in education. *Review of Research in Education*, 27(1), 1-24. <https://doi.org/10.3102/0091732X027001001>
- Hautala, T., Helander, J., & Korhonen, V. (2018). Loose and tight coupling in educational organizations—an integrative literature review. *Journal of Educational Administration*, 56(2), 236-258. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2017-0027>
- Hawkins, M., & James, C. (2018). Developing a perspective on schools as complex, evolving, loosely linking systems. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(5), 729-748. <https://doi.org/10.1177/1741143217711192>
- Heimann, C. L. (2010). *Acceptable risks: Politics, policy, and risky technologies*. Ann Harbor: University of Michigan Press. <https://doi.org/10.3998/mpub.14948>
- Heller, T. (1999). Loosely coupled systems for corporate entrepreneurship: Imagining and managing the innovation project/host organization interface. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 25-31. <https://doi.org/10.1177/104225879902400203>
- Hinings, C. R., Casebeer, A., Reay, T., Golden-Biddle, K., Pablo, A., & Greenwood, R. (2003). Regionalizing healthcare in Alberta: Legislated change, uncertainty and loose coupling. *British Journal of Management*, 14, S15-S30. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00390.x>
- Hökkä, P., & Vähäsantanen, K. (2014). Agency-centred coupling—A better way to manage an educational organization? *International Journal of Leadership in Education*, 17(2), 131-153. <https://doi.org/10.1080/13603124.2013.783932>
- Horne, S. (1992). Organisation and change within educational systems: Some implications of a loose-coupling model. *Educational Management Administration & Leadership*, 20(2), 88-98. <https://doi.org/10.1177/174114329202000204>
- Huang-Yin, C., Goh, E., & Law, R. (2019). Developing inter-organizational relationships with online travel agencies (OTAs) and the hotel industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(4), 428-442. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1568951>
- Ibarra-Colado, E. (2000). Teoría de la organización: mapa conceptual de un territorio en disputa. En E. de-la-Garza-Toledo (Coord.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 245-284). Mexico City: Fondo de Cultura Económica.
- Ingersoll, R. (1991). Loosely coupled organizations revisited. *The Annual Meeting of the American Sociological Association*. Cincinnati, OH, USA.
- Jaramillo-García, A. (2014). *Tensiones en torno a las prácticas administrativas en un proyecto de investigación financiado por Colciencias [Estudio de caso]* (Master's thesis). Universidad del Valle, Cali, Colombia. <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10893/10045/CB-0516278.pdf?sequence=1>
- Karlsson, T., & Honig, B. (2009). Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 27-45. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.10.003>
- Kiesling, L. (2018). Toward a market epistemology of the platform economy. In S Horwits (Ed.), *Austrian Economics: The Next Generation* (pp. 45-70). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1529-213420180000023006>
- Laine, M., Järvinen, J. T., Hyvönen, T., & Kantola, H. (2017). Ambiguity of financial environmental information: A case study of a Finnish energy company. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(3), 593-619. <https://doi.org/10.1108/AAJ-02-2015-1961>
- Lampel, J., & Bhalla, A. (2011). Living with offshoring: The impact of offshoring on the evolution of organizational configurations. *Journal of World Business*, 46(3), 346-358. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.07.007>
- Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>
- Lei, D., Hitt, M. A., & Goldhar, J. D. (1996). Advanced manufacturing technology: Organizational design and strategic flexibility. *Organization Studies*, 17(3), 501-523. <https://doi.org/10.1177/017084069601700307>
- Lengnick-Hall, C. A., Lengnick-Hall, M. L., & Abdinnour-Helm, S. (2004). The role of social and intellectual capital in achieving competitive advantage through enterprise resource planning (ERP) systems. *Journal of Engineering and Technology Management*, 21(4), 307-330. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2004.09.005>
- Lingard, L., McDougall, A., Levstik, M., Chandok, N., Spafford, M. M., & Schryer, C. (2014). Using loose coupling theory to understand interprofessional collaborative practice on a transplantation team. *Journal of Research in Interprofessional Practice and Education*, 3(3), 1-17. <http://dx.doi.org/10.22230/jripe.2014v3n3a112>
- Liu, Y., Huang, Y., Luo, Y., & Zhao, Y. (2012). How does justice matter in achieving buyer-supplier relationship performance? *Journal of Operations Management*, 30(5), 355-367. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.03.003>
- Lom, S. E. (2016). Changing rules, changing practices: The direct and indirect effects of tight coupling in figure skating. *Organization Science*, 27(1), 36-52. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1018>
- London, M., & London, M. M. (1996). Tight coupling in high performing teams. *Human Resource Management Review*, 6(1), 1-24. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(96\)90002-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(96)90002-9)
- Luo, Y. (2005). How important are shared perceptions of procedural justice in cooperative alliances? *Academy of Management Journal*, 48(4), 695-709. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17843946>
- Luo, Y., Liu, Y., Zhang, L., & Huang, Y. (2011). A taxonomy of control mechanisms and effects on channel cooperation in China. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 307-326. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0198-1>
- Luo, Y., Shenkar, O., & Gurnani, H. (2008). Control-cooperation interfaces in global strategic alliances: A situational typology and strategic responses. *Journal of International Business Studies*, 39, 428-453. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400365>
- MacCormack, A., Baldwin, C., & Rusnak, J. (2012). Exploring the duality between product and organizational architectures: A test of the "mirroring" hypothesis. *Research Policy*, 41(8), 1309-1324. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.04.011>
- Mahdad, M., De-Marco, C. E., Piccaluga, A., & Di-Minin, A. (2020). Harnessing adaptive capacity to close the pandora's box of open innovation. *Industry and Innovation*, 27(3), 264-284. <https://doi.org/10.1080/13662716.2019.1633910>
- Marley, K. A., & Ward, P. T. (2013). Lean management as a countermeasure for "Normal" disruptions. *Operations Management Research*, 6, 44-52. <https://doi.org/10.1007/s12063-013-0077-2>
- Marriott, N., Mellett, H., & Macniven, L. (2011). Loose coupling in asset management systems in the NHS. *Management Accounting Research*, 22(3), 198-208. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.05.001>
- McGinn, N. (2002). Why we should end reforms in education.. *Third meeting: secondary education*. Inter-American Development Bank. Washington, D.C., USA. <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/2290/Why%20We%20Should%20End%20Reforms%20in%20Education.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Merz, R. L. (2006). *A declaration of American business values: Ethics, equity and efficiency in the new millennium*. New Jersey: Values of America Company.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Misangyi, V. F. (2016). Institutional complexity and the meaning of loose coupling: Connecting institutional sayings and (not) doings. *Strategic Organization*, 14(4), 407-440. <https://doi.org/10.1177/1476127016635481>
- Mitchell, D. E. (1980). The ideological factor in school politics. *Education and Urban Society*, 12(4), 436-451. <https://doi.org/10.1177/001312458001200405>
- Moitra, D., & Ganesh, J. (2005). Web services and flexible business processes: Towards the adaptive enterprise. *Information & Management*, 42(7), 921-933. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.10.003>
- Nätti, S., & Ojasalo, J. (2008). Loose coupling as an inhibitor of internal customer knowledge transfer: Findings from an empirical study in B-to-B professional services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(3), 213-223. <https://doi.org/10.1108/08858620810858472>
- Newton, J. D., Ewing, M. T., & Collier, P. M. (2014). Resolving contradictions in institutional demands through loose coupling. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 747-753. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.04.004>
- Nor-Aziah, A. K., & Scapens, R. W. (2007). Corporatisation and accounting change: The role of accounting and accountants in a Malaysian public utility. *Management Accounting Research*, 18(2), 209-247. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.03.003>
- Ocasio, W., & Joseph, J. (2008). Rise and fall-or transformation? The evolution of strategic planning at the General Electric Company, 1940-2006. *Long Range Planning*, 41(3), 248-272. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.02.010>
- Ogawa, R. T., & Paredes Scribner, S. (2002). Leadership: Spanning the technical and institutional dimensions of organizations. *Journal of Educational Administration*, 40(6), 576-588. <https://doi.org/10.1108/09578230210446054>
- Orton, J. D., & Weick, K. E. (1988). *Toward a theory of the loosely coupled system*. The University of Michigan working paper 586.
- Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15(2), 203-223. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308154>
- Palumbo, D. J., & Nachmias, D. (1983). The preconditions for successful evaluation: Is there an ideal paradigm? *Policy Sciences*, 16, 67-79. <https://doi.org/10.1007/BF00138468>
- Pancs, R. (2017). Tight and loose coupling in organizations. *The B. E. Journal of Theoretical Economics*, 17(1), 1-33. <https://doi.org/10.1515/bejte-2015-0081>
- Papadonikolaki, E. (2018). Loosely coupled systems of innovation: Aligning BIM adoption with implementation in Dutch construction. *Journal of Management in Engineering*, 34(6), 1-43. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000644](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000644)
- Parada, M. J., Gimeno, A., Samara, G., & Saris, W. (2020). The adoption of governance mechanisms in family businesses: An institutional lens. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2019-0054>
- Pérez-Martelo, C. B., Vinck, D., & Zarama, R. (2014). Mechanisms of self-organization and de(coupling) in scientific networks promoted by public policies: A case in the field of nanotechnologies in Colombia. *wosc 2014*. Ibagué, Colombia, 15-17 October. https://www.researchgate.net/publication/268035294_Mechanisms_of_Self-organization_and_decoupling_in_Scientific_Networks_Promoted_by_Public_Policies_A_case_in_the_field_of_nanotechnologies_in_Colombia
- Perkowski, N. (2019). 'There are voices in every direction': Organizational decoupling in Frontex. *Journal of Common Market Studies*, 57(5), 1182-1199. <https://doi.org/10.1111/jcms.12897>
- Perrow, C. (1999). *Normal accidents: Living with high-risk technologies*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Perrow, C. (2009). What's needed is application, not reconciliation: A response to Shrivastava, Sonpar and Pazzaglia (2009). *Human Relations*, 62(9), 1391-1393. <https://doi.org/10.1177/0018726709339120>
- Puusa, A., Kuitinen, M., & Kuusela, P. (2013). Paradoxical change and construction of identity in an educational organization. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(2), 165-178. <https://doi.org/10.1177/1741143212468347>
- Ramírez-Cardona, C. A. (2018). *Modernidad y sistemas flojamente acoplados. Una mirada desde el proceso de modernización de la Universidad de Manizales* (Doctoral dissertation). Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, Mexico City. <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/asp/am/presentatasis.php?recno=22542&docs=UAMI22542.pdf>
- Rasche, A. (2012). Global policies and local practice: Loose and tight couplings in multi-stakeholder initiatives. *Business Ethics Quarterly*, 22(4), 679-708. <https://doi.org/10.5840/beq201222444>
- Rau, C., Neyer, A. -K., & Möslin, K. M. (2012). Innovation practices and their boundary-crossing mechanisms: A review and proposals for the future. *Technology Analysis & Strategic Management*, 24(2), 181-217. <https://doi.org/10.1080/09537325.2012.647647>
- Rivkin, J. W. (2001). Reproducing knowledge: Replication without imitation at moderate complexity. *Organization Science*, 12(3), 274-293. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.3.274.10106>
- Roberts, J. (2018). Managing *only with* transparency: The strategic functions of ignorance. *Critical Perspectives on Accounting*, 55, 53-60. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.12.004>
- Rocha, C. M., & Chelladurai, P. (2013). Patterns of bureaucracy in intercollegiate athletic departments. *Journal of Sport Management*, 27(2), 114-129. <https://doi.org/10.1123/jsm.27.2.114>
- Roe, E., Schulman, P., van-Eeten, M., & de Bruijne, M. (2005). High-reliability bandwidth management in large technical systems: Findings and implications of two case studies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 263-280. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui015>
- Rowan, B. (2002). Rationality and reality in organizational management: Using the coupling metaphor to understand educational (and other) organizations—a concluding comment. *Journal of Educational Administration*, 40(6), 604-611. <https://doi.org/10.1108/09578230210446072>
- Salvador, F. (2007). Toward a product system modularity construct: Literature review and reconceptualization. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(2), 219-240. <https://doi.org/10.1109/TEM.2007.893996>
- Sanchez, R., & Mahoney, J. T. (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic Management Journal*, 17(52), 63-76. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171107>
- Sapir, A., & Kameo, N. (2019). Rethinking loose coupling of rules and entrepreneurial practices among university scientists: A Japan-Israel comparison. *The Journal of Technology Transfer*, 44, 49-72. <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9596-6>
- Shen, J., Gao, X., & Xia, J. (2017). School as a loosely coupled organization? An empirical examination using national sass 2003-04 data. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 657-681. <https://doi.org/10.1177/1741143216628533>

- Silvast, A., & Kelman, I. (2013). Is the Normal Accidents perspective falsifiable? *Disaster Prevention and Management*, 22(1), 7-16. <https://doi.org/10.1108/09653561311301934>
- Snelson-Powell, A., Grosvold, J., & Millington, A. (2016). Business school legitimacy and the challenge of sustainability: A fuzzy set analysis of institutional decoupling. *Academy of Management Learning & Education*, 15(4), 703-723. <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0307>
- Spender, J. C., & Grinyer, P. H. (1995). Organizational renewal: Top management's role in a loosely coupled system. *Human Relations*, 48(8), 909-926. <https://doi.org/10.1177/001872679504800805>
- Spender, J. C., & Grevesen, W. (1999). The multinational enterprise as a loosely coupled system: The global integration-local responsiveness dilemma. *Managerial Finance*, 25(2), 63-84. <https://doi.org/10.1108/03074359910765911>
- Staber, U., & Sydow, J. (2002). Organizational adaptive capacity: A structuration perspective. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 408-424. <https://doi.org/10.1177/1056492602238848>
- Swanson, T. A., Gregory, D. E., & Raspiller, E. E. (2012). Striking a balance: Managing blogs in loosely coupled systems. *Community College Enterprise*, 18(1), 62-85.
- ten-Cate, O., & Carrie-Chen, H. (2016). The parts, the sum and the whole—Evaluating students in teams. *Medical teacher*, 38(7), 639-641. <https://doi.org/10.3109/0142159X.2016.1170794>
- Thornton, P. H., & Klyver, K. (2019). Who is more likely to walk the talk? The symbolic management of entrepreneurial intentions by gender and work status. *Innovation: Organization & Management*, 21(1), 102-127. <https://doi.org/10.1080/14479338.2018.1497448>
- Trein, P. (2017). A new way to compare horizontal connections of policy sectors: "Coupling" of actors, institutions and policies. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 19(5), 419-434. <https://doi.org/10.1080/13876988.2016.1225342>
- Vuori, J. (2015). Enacting the common script: Management ideas at Finnish universities of applied sciences. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 646-660. <https://doi.org/10.1177/1741143214523016>
- Wagner, S. M., Mizgier, K. J., & Arnez, P. (2014). Disruptions in tightly coupled supply chain networks: The case of the us offshore oil industry. *Production Planning & Control*, 25(6), 494-508. <https://doi.org/10.1080/09537287.2012.705355>
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19. <https://doi.org/10.2307/2391875>
- Weick, K. E. (2010). Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, 47(3), 537-550. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00900.x>
- Yair, G. (1997). Method effects on theory testing: The case of organizational coupling in education. *Journal of Educational Administration*, 35(4), 290-311. <https://doi.org/10.1108/09578239710171901>
- Yuan, W., Bao, Y., & Verbeke, A. (2011). Integrating CSR initiatives in business: An organizing framework. *Journal of Business Ethics*, 101, 75-92. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0710-z>
- Zyglidopoulos, S. C., Carroll, C. E., Georgiadis, A., & Siegel, D. S. (2009). The evolution of corporate social performance and the role of media visibility. *SSRN* <https://doi.org/10.2139/ssrn.1514385>



Reseña de Gonzales-Miranda, D., & Ramírez-Martínez, G. (Eds.). (2019). *Tratado de estudios organizacionales. Vol. 2: Exploración de las temáticas*. Medellín: UAM, REMINEO, REOC, Editorial Universidad EAFIT, SAGE.

Óscar Gallo

Doctor en Historia
 Docente - Instituto Superior de Formación Docente
 Salomé Ureña
oscar.gallo@isfodosu.edu.do
<https://orcid.org/0000-0002-7567-2464>

Reseñar en 1.500 palabras un tratado de 330.895 palabras, 1.226 páginas y 28 capítulos es una tarea difícil, especialmente cuando este volumen recoge aportes sobre temas tan diversos como liderazgo, toma de decisiones, neoinstitucionalismo, diversidad, ergonomía de la identidad, comunicación organizacional, estructuración, diseño organizacional, innovación, ambientalismo corporativo, neoambientalismo, globalización, gerencia de las emociones, estética organizacional, cultura organizacional, poder, colaboración e institucionalización de redes organizacionales.

Por otra parte, reseñar sin reiterar lo dicho por los editores a la edición en español, enumerar los contenidos del índice o caer en elogios o críticas

implica buscar otra vía de análisis. Por eso, mi comentario al libro es más bien una invitación a su lectura basada en la exploración de la frecuencia de palabras y sus posibles tendencias, coocurrencias y combinaciones. La ventaja de esta forma de explorar el contenido radica menos en la constatación de las premisas del libro, que en la posibilidad de insinuar relaciones y provocar otras miradas a partir de la enunciación de las relaciones que no son abordadas en profundidad en este espacio.

En 1996, Stewart Clegg, Cynthia Hardy y Walter Nord publicaron el *Handbook of organization studies* con la intención de ayudar a maestros y estudiantes a navegar por los estudios organizacionales. Incluyeron en esa ocasión lo nuevo y viejo de los estudios organizacionales (EO), de manera que fuera posible observar el campo como un escenario en construcción, diálogo, debate y disputa (Clegg, Hardy, & Nord, 1996). En la segunda edición, Clegg, Hardy, Nord y Thomas B. Lawrence (2006) continuaron con la idea de abordar el campo de los estudios de la organización como una serie de conversaciones; pero en especial destacaron el interés por el diálogo reflexivo y respetuoso en un campo donde “algunos investigadores han expresado su preocupación, [porque] los debates se han vuelto muy ríspidos, de modo que la gente ha dejado de escuchar y, con ello, también de aprender los unos de los otros” (Gonzales-Miranda & Ramírez-Martínez, 2017, p. 1).

La traducción del *Tratado de estudios organizacionales. Vol. 2: Exploración de las temáticas* puede considerarse una ratificación del interés original de Clegg, Hardy, Lawrence y Nord por pasar de monólogos estridentes a diálogos con expertos de otras latitudes. En efecto, en el 2017 la Universidad Autónoma Metropolitana de la Ciudad de México y la Universidad EAFIT unieron esfuerzos para publicar en español el primer volumen titulado

Tratado de estudios organizacionales: Teorización sobre el campo, en el que los expertos latinoamericanos hacen un reflexivo y respetuoso análisis de artículos originales del *Handbook of organization studies* publicado por Sage en el 2006. En el segundo volumen, acá reseñado, las temáticas del campo se aterrizan, como se hace en el primer volumen de la traducción al español, al contexto latinoamericano con nuevos estudios y artículos. Dicho de otra manera, más que una traducción al español del texto original, estamos ante un proceso de aclimatación y apropiación de los estudios organizacionales a la realidad regional. Esta apropiación de la teoría es consecuente con la madurez intelectual de los representantes de los EO en Latinoamérica, pero también expresa la intención de avanzar en formas más concretas de entender la vida y los logros organizacionales. Como anotan Guillermo Ramírez Martínez y Diego Gonzales-Miranda con Clegg y Hardy: “es partir de esta serie de conversaciones múltiples, sobrepuestas, que reflejan, reproducen y refutan conversaciones anteriores [...] que se puede dar cuenta de las características del contexto latinoamericano a la luz del estudio de sus organizaciones” (p. 3).

En la versión original de Sage, se abordan temas como liderazgo, toma de decisiones, neoinstitucionalismo, diversidad, comunicación organizacional, estructura, diseño organizacional, innovación, ambientalismo corporativo, neoambientalismo, globalización, gerencia de las emociones, estética organizacional, cultura organizacional, poder, colaboración e institucionalización de redes organizacionales. A los anteriores se suman en la versión en español dos reflexiones sobre gobierno empresarial y calidad, además de un balance sobre los EO entre el 2000 y el 2014 en el que se perciben “el sinfín de aproximaciones, concepciones, alcances y posibilidades

metodológicas para estudiar las organizaciones" (p. 1187).

Ahora bien, si dejamos a un lado lo explícito, es posible ver otros matices de la obra. Como se anotó al comienzo, el libro tiene 330.895 palabras; el lugar más importante en la lista de frecuencia lo ocupan, respectivamente, los términos *poder* (3.499), *cultura* (729), *liderazgo* (591), *control* (511), *estrategia* (534), *identidad* (465), *comunicación* (460), *globalización* (424), *innovación* (307). En el otro extremo, se pueden mencionar las categorías menos frecuentes, pero que tienen una carga semántica en el mundo empresarial y de los estudios del trabajo, como *capitalismo* (49), *instrumental* (48), *jerárquico* (47), *dinero* (46), *ganancia* (46), *psicología* (35), *violencia* (36), *cooperación* (41), *equidad* (13), *desempleo* (13), *rendimiento* (13), *desarrollo sustentable* (13), *solidaridad* (13), *transaccional* (12).

La presencia de estas palabras no dice mucho de la apuesta de los autores, pero puede ser provocadora al considerar la coocurrencia de las palabras en un mismo párrafo.

En la figura 1, el grueso de la línea representa el número de veces que una palabra coincide en un párrafo con otra. De esta manera, se puede afirmar que *poder* tiene una coocurrencia fuerte con palabras como *control*, *estructura*, *autoridad*, *estrategia*, *agencia*, *dominación*, *individuo* e *identidad*. Relaciones similares se pueden explorar con las seis categorías principales de la figura 1, escogidas tanto por la frecuencia como la función articuladora en la obra.

Luego de analizar varias combinaciones posibles y la fuerza de las correlaciones, se puede concluir que este *Tratado* aborda fundamentalmente las conversaciones, diálogos,

debates y disputas sobre la cultura, el poder, la comunicación, el liderazgo, la identidad y el control en las organizaciones. Para los expertos dicho enfoque es imaginable, por lo que no les debe extrañar que en 61 párrafos del libro se hable de poder y control; en 41, de poder y estructura; en 39, de poder y resistencia; en 31, de poder y toma de decisiones, o en 28, de poder y autoridad. Asimismo, los expertos deben intuir por qué la cultura se asocia en casi todas las apariciones con poder, liderazgo, estructura y empresa. Sin embargo, debe ser menos obvia la razón por la que una palabra como *compasión* aparece en 284 ocasiones, 12 de ellas relacionada con poder, seis con cultura y ocho con identidad.

Además de esos grandes temas (cultura, poder, comunicación, liderazgo, identidad y control), en este volumen se agregan otras aristas como innovación, emociones, ergonomía y

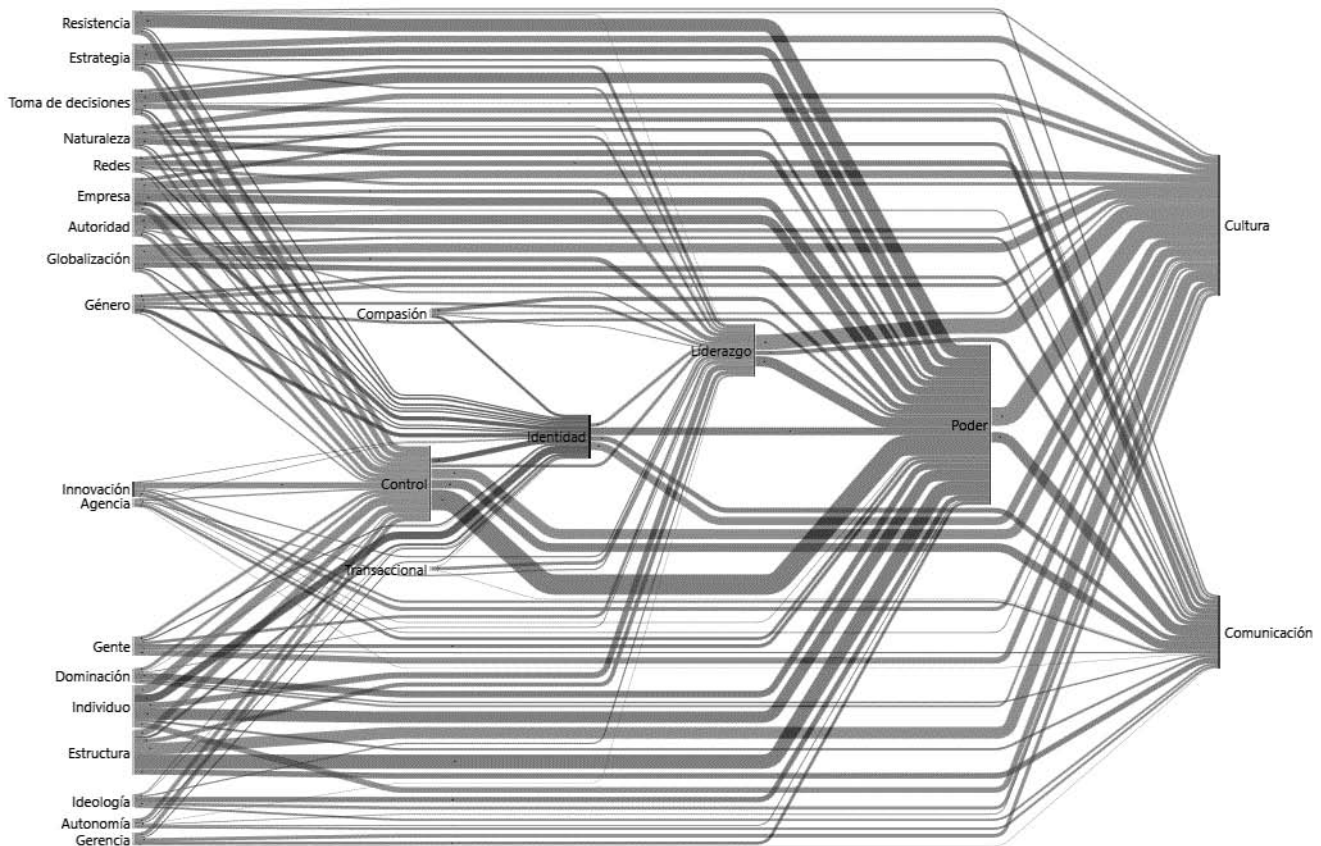


Figura 1. Diagrama Sankey de coocurrencia de palabras. Fuente: elaboración propia con ATLAS.ti 9.

estética, como puede observarse en la figura 2 de frecuencias y coocurrencias de palabras:

Sin entrar en los detalles de las frecuencias, tendencias y coocurrencias, se puede destacar la sofisticación de las formas discursivas de los EO, es decir, la consolidación de un lenguaje propio y la concreción de una comunidad académica con un cuerpo discursivo particular, tal como lo afirman los editores en español. En este sentido, se puede observar la tendencia a la depuración de categorías provenientes de la sociología del trabajo y las organizaciones como productividad, trabajo, rendimiento, eficiencia, jerarquía, instrumentalidad y capital. El potencial heurístico, organizacional y político de los cambios discursivos será seguramente motivo

de reflexiones para los estudiosos de las organizaciones en futuros tratados. Como ramificación de ese movimiento de consolidación de un lenguaje propio y la concreción de una comunidad académica, se destaca en este segundo volumen la mirada crítica que aboga por unos EO más autónomos y autóctonos.

Invito a sacar sus propias conclusiones acerca de la heterogeneidad de las temáticas abordadas por el libro. El tratado acá reseñado ayudará a lectoras y lectores a navegar tanto por la diversidad de perspectivas teóricas de un campo consolidado en el ámbito internacional como por las posibilidades de un campo en construcción en Latinoamérica. Una recomendación antes de iniciar su lectura: este libro debe leerse como recomendaba

Roberto Bolaño: "[...] de frente y de perfil / que los lectores parezcan / platillos voladores" (Herralde, 2005).

Referencias bibliográficas

Gonzales-Miranda, D., & Ramírez Martínez, G. (Eds.). (2017). *Tratado de estudios organizacionales. Vol. 1: Teorización sobre el campo*. Medellín: UAM, REMINEO, REOC, Editorial Universidad EAFIT, Sage.

Clegg, S. R., Hardy, C., Lawrence, T. B., & Nord, W. R. (Eds.). (2006). *The SAGE Handbook of Organization Studies* (Kindle). Londres: Sage Publication.

Clegg, S. R., Hardy, C., y Nord, W. R. (1996). *Handbook of organization studies*. Thousand Oaks, Londres: Sage Publication.

Herralde, J. (2005). *Para Roberto Bolaño*. Bogotá: Villegas.

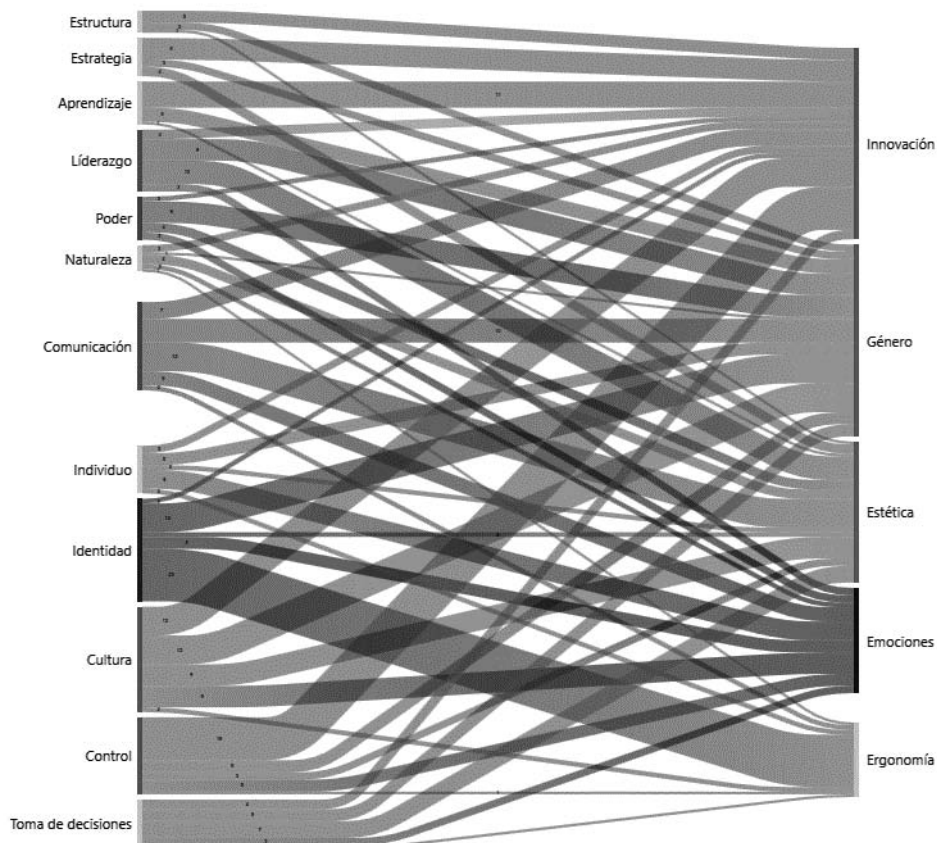
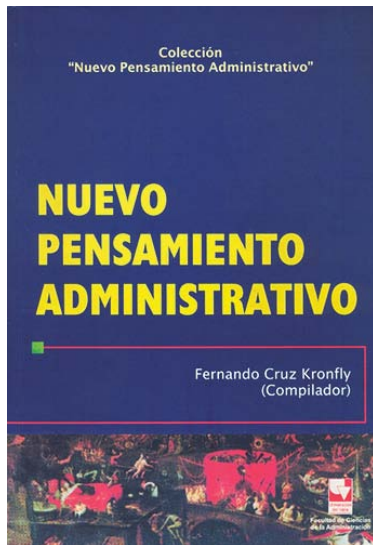


Figura 2. Diagrama Sankey de coocurrencia de palabras. Fuente: elaboración propia con ATLAS.ti 9.



Reseña de Cruz, F. (Comp.). (2005). *Nuevo Pensamiento Administrativo. Colección Nuevo Pensamiento Administrativo*. Cali: Universidad del Valle.

María Victoria Rodríguez-Chacón

M. Sc. (C) en Contabilidad y Finanzas, Universidad Nacional de Colombia

Docente, Universidad Cooperativa de Colombia
 mrodriguezch@unal.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-6587-9971>

La preocupación por el estudio de las organizaciones ha estado presente en la comunidad académica colombiana hace más de dos décadas. Las discusiones sobre estudios organizacionales (EO) ha tomado fuerza, pues hoy, con mayor hincapié, se vislumbra la desigualdad de las perspectivas que estudian las relaciones de poder, la violencia de los tratos humanos en la organización, la jerarquía irreflexiva que destruye las relaciones de trabajo y reconocimiento, el desgaste mental, las situaciones de acoso organizacional, los discursos que demarcan las acciones de los sujetos puestos en escena, etc.; en últimas, estos temas se conjugan y se amplían desde la discusión de lo ético y lo político.

Es entonces destacable que, desde las discusiones de los autores que participan en el cuarto libro de la Colección

Nuevo Pensamiento Administrativo (NPA), se reflexione y se cuestionen críticamente las organizaciones al margen de la dinámica funcionalista; de esta manera, los autores del texto aportan al campo de los EO en el contexto latinoamericano (Sanabria, Saavedra, & Smida, 2014), que permite señalar la necesidad de pensar críticamente los principios que en la actualidad amparan lo humano, lo social y las organizaciones que funcionan bajo lógicas productivo-instrumentales, que desvinculan o eliminan al sujeto de su condición humana. Además, los autores lanzan una posición crítica ante la forma desproporcionada de organizar y valorar el trabajo que reproduce seres banales o *idiotas morales*, que se alegran por ampliar la desigualdad económica y burocrática en las organizaciones y la sociedad (Gonzales-Miranda & Rojas Rojas, 2020).

Las temáticas del libro dan un punto de anclaje a las líneas de pensamiento que han ido nutriendo las discusiones del grupo de investigación, más allá de la novedad, que permean el campo de los estudios organizacionales, sobreponiendo el sentido ético de conservar la memoria ante las lógicas (in) humanas que derivan de muchas de las relaciones de poder y subordinación. En algunos casos, se muestra un distanciamiento riguroso de las múltiples prácticas que reproducen valores capitalistas y sujetos sumisos u obedientes a un determinado dios organizacional. Cabe resaltar que en este trabajo el reconocimiento del *otro* se plantea desde una orilla ética que defiende la dignidad humana, y que la dignificación administrativa y organizacional está en el centro de las discusiones del NPA.

Hablar del campo organizacional, dejando por fuera las críticas hacia lógicas del modelo económico, sería aceptar ingenuamente los principios que amparan el escozor de la cultura humanista que no se cuestiona, que

se acepta en su ejercicio de poder y adecúa a los sujetos a su conveniencia, en el seno de esa cultura irreflexiva que va configurando una ética y va adecuando, también a su conveniencia, la noción de la política. Esto ocasiona de fondo un sujeto moldeado por una lógica productiva instrumental, que incluso hoy podría llamarse *financiarizada*.

Este libro muestra una tradición académica (Colección NPA) que se ha preocupado por criticar la desnaturalización de las prácticas humanas organizacionales, pues es inmanente a problematizaciones que emergen desde el núcleo mismo del lenguaje, que lleva a preocupaciones sobre su uso en las prácticas sociales (Gutiérrez, 2008; Narvaja, Papalini, & Gutiérrez, 2018) al atender y reconfigurarse dentro de las lógicas de poder; o desde las palabras, imaginarios y gestos que dan "vida" a la trama organizacional, ya sea para herir la dignidad (Cruz, 2007) o para producir seres humanos acordes con la convicción de la época: idea exacerbada del liderazgo (Gutiérrez citado por Narvaja, Papalini, & Gutiérrez, 2018), trabajadores cumplidores de órdenes sin visión política, ni reflexión sobre la época, como se presenta en este libro. En últimas, esta es una racionalidad instrumental que se orienta desde el campo social y subjetiva a los seres humanos trabajadores (Valencia, 2016), que ven en su vínculo empresa-organización la motivación de sus vidas grises.

Comprender las claves de lectura de la Colección NPA implica ahondar en las consideraciones no solo vivenciales de las y los integrantes del grupo o los temas de actualidad o moda, sino que pasan o tienen como punto de anclaje las preocupaciones humanas, los intereses intelectuales, las dinámicas de pensamiento e investigativos donde predomina la crítica inteligente que se desmarca de la forma eficientista de ver las organizaciones y que encuentra

un punto de partida en la esencia ético-política que se va gestando desde la cuna de la modernidad. El grupo NPA, en sus 20 años de historia, se ha preocupado por encontrar sentido a la palabra *dignidad*, tanto en sus trabajos, discusiones y eventos, como en sus prácticas académicas, partiendo de un humanismo que aparta la ingenuidad y que choca con el convencionalismo ideológico que se perpetua desde lógicas de poder.

Hoy es importante también abrir la puerta a la crítica organizacional desde miradas que tal vez problematicen las ya existentes, cosa que nunca ha temido el grupo NPA; es decir, abrir las puertas del pensamiento a ideas que, por ejemplo, desde el feminismo desmarcan el papel preponderante de la idea de hombre como centro de las reflexiones, o las miradas desde la ecología que problematicen la relación del hombre y la naturaleza en la dinámica de producción. El horizonte sigue siendo común: cuestionar

las prácticas del capitalismo sobre las mujeres y los hombres; si es posible, actuar, como deriva de la esencia de lo político, en oposición al predominio de ideas que denigren, vulneren, invisibilicen o tornen indigna la condición humana. Esta es una tarea pendiente que muchas y muchos queremos asumir, desde miradas que fortalezcan y dignifiquen nuestra posición ética y política sobre el mundo y las organizaciones. Tal es la invitación que se hace desde el libro *Nuevo pensamiento administrativo*: continuar pensando sobre una senda que dignifique el sentir humano en el marco organizacional y que desentrañe las lógicas de poder.

Referencias bibliográficas

- Cruz, F. (2007). Las palabras y los gestos en el tejido organizacional. En *Del humanismo administrativo en crisis: rupturas paradigmáticas* (pp. 123-133). Cali: Universidad del Valle.
- Gonzales-Miranda, D., & Rojas Rojas, W. (2020). Repensando la crítica en los estudios organizacionales. *Innovar*, 39(78), 3-18. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90295>
- Gutiérrez, I. (2008). Análisis discursivo de una obra de divulgación de propuestas administrativas: el aspecto humano de las empresas de Douglas McGregor. En R. Carvajal (Ed.), *Gestión Crítica Alternativa* (pp. 265-281). Cali: Universidad del Valle.
- Narvaja, E., Papalini, V., & Gutiérrez, I. (2018). *Procesos de subjetivación y control. Una mirada crítica a discursos de disciplinamiento contemporáneos*. Cali: Universidad del Valle.
- Sanabria, M., Saavedra, J. J., & Smida, A. (2014). Los estudios críticos en administración: Origen, evolución y posibilidades de aporte al desarrollo del campo de los estudios organizacionales en América Latina. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 23(1), 209-234.
- Valencia, A. (2016). La dimensión subjetiva del trabajo. Aproximación teórica desde la perspectiva organizacional. En X. Giraldo, & D. Varón (Eds.), *Gestión, Subjetividad y crítica. Nuevos territorios para leer la organización* (pp. 175-194). Cali: Universidad del Valle.

INNOVAR surgió como revista académica de los departamentos de Gestión Empresarial y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia en 1991, con el propósito de servir como medio de difusión de los trabajos de investigación en el campo de la administración de empresas y de la contaduría pública. Está dirigida a estudiantes, docentes e investigadores interesados en temas teóricos, empíricos y prácticos de las ciencias sociales y administrativas.

Durante los tres primeros números tuvo una periodicidad anual. A partir de 1993 cambió su nombre por *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*; desde el 2011 se publica con una frecuencia trimestral. El tiraje de cada edición es de 70 ejemplares, que circulan nacional e internacionalmente, bajo las modalidades de suscripción, canje institucional y venta al público a través de distribuidores comerciales en las principales librerías del país.

El contenido de la revista está distribuido en secciones, formadas por artículos que giran alrededor de diversos temas como cultura de la empresa, gestión y economía internacional, mercadotecnia y publicidad, historia empresarial, gestión de la producción, docencia, narcotráfico y sociedad, relaciones industriales, administración pública, medio ambiente, factor humano, contabilidad, finanzas, costos, organizaciones, debates bibliográficos y reseñas de libros actuales sobre estos tópicos.

Los contenidos de los artículos son responsabilidad de los autores, y la política editorial es abierta y democrática.

Para la publicación de trabajos en *INNOVAR*, el autor debe hacer llegar su contribución a la dirección de la revista, de acuerdo con las especificaciones contempladas en nuestras pautas, y escrita de forma clara, concisa y, en especial, con rigurosidad tanto en los planteamientos como en la argumentación de lo expuesto en su documento. A continuación se inicia el proceso de evaluación cuyos resultados permiten al comité editorial establecer la aceptación plena del artículo o la solicitud de modificaciones y ajustes que el autor debe efectuar para someter nuevamente el documento a evaluación.

Para la adquisición de números anteriores, el interesado puede comunicarse con la dirección de *INNOVAR*, Facultad de Ciencias Económicas, edificio 310, Universidad Nacional de Colombia, Ciudad Universitaria, o al correo electrónico: revinnova_bog@unal.edu.co.

INNOVAR emerged as an academic journal published by the Entrepreneurial Management and Finance Departments of the Economic Sciences School at Universidad Nacional de Colombia in 1991; it was designed as a vehicle for broadcasting research work in the field of business administration and public accountancy. It is aimed at students, teachers and researchers interested in theoretical, empirical and practical themes related to the social and administrative sciences.

The first three numbers were published annually. From 1993 onwards the journal changed its name to *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* and is currently edited four times a year with 70 printed copies. Up to date *INNOVAR* is one of the most recognised journals in the fields of Business Administration and Social Sciences in Colombia.

The journal's content is divided into sections made up of articles dealing with different themes such as: business culture; international management and economics; marketing techniques and publicity; entrepreneurial and business history; production management; teaching; narcotrafficking and society; industrial relationships; public administration; the environment; the human factor; accountancy; finance; costs; organisations; bibliographical debates; and reviews of current books dealing with these topics.

The content of an article is the author's responsibility; editorial policy is open and democratic.

To have an article published in *INNOVAR* an author must send his/her contribution to the journal e-mail address, according to those specifications contemplated in our guidelines. Such articles must be clearly and concisely written, the authors paying rigorous attention to both how matters are raised, approached and argued in their documents. An evaluation process is then begun whose results lead to the editorial committee being able to accept an article in its entirety or request modifications and adjustments, which an author must make before submitting the document for evaluation again.

Interested parties can obtain back-copies of previous issues by getting in touch with the office managing *INNOVAR*, at the Facultad de Ciencias Económicas, edificio 310, Universidad Nacional de Colombia, Ciudad Universitaria, Bogotá, Colombia, South America, at e-mail address: revinnova_bog@unal.edu.co.

Information éditoriale

INNOVAR apparaît comme une revue académique appartenant aux départements de gestion et finances de la Faculté de Sciences Economiques de l'Université Nationale de la Colombie en 1991, avec le propos de se constituer en un moyen de diffusion des résultats de la recherche en matière de gestion d'entreprises et de comptabilité publique. Celle-ci est dirigée aux étudiants, enseignants et chercheurs intéressés aux sujets théoriques, empiriques et pratiques des sciences sociales et administratives.

Les trois premiers numéros ont eu une périodicité annuelle. Dès 1993 elle a changé son nom à *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales* et est publiée actuellement tous les trois mois. La revue a un tirage de 70 exemplaires, qui circulent national et internationalement sous des modalités d'abonnement, échange institutionnel et vente directe à travers les principales librairies du pays.

La revue est distribuée en sections, touchant plusieurs thèmes tels que la culture de l'entreprise, la gestion et l'économie internationale, les techniques de marché et publicité, l'histoire des entreprises, la gestion de la production, la pédagogie, le trafic de drogues et la société, les relations industrielles, l'administration publique, l'environnement, le facteur humain, la comptabilité, les finances, les coûts, l'organisations, les débats bibliographiques et les reports de livres actuels traitant ces mêmes thèmes.

Le contenu des articles est la responsabilité des auteurs et la politique éditoriale est ouverte et démocratique.

Pour la publication des travaux dans *INNOVAR*, l'auteur doit adresser son travail à la direction de la revue suivant nos conventions ; écrire de façon claire, concise et surtout avoir de la rigueur tantôt au niveau des idées présentées que dans l'argumentation de celles-ci. Lors d'un processus d'évaluation, le comité éditorial établit soit la pleine acceptation de l'article, soit la demande de modifications de la part de l'auteur afin que le document puisse être présenté à nouveau.

Pour l'acquisition de numéros précédents, prière de se communiquer avec la direction de *INNOVAR, Universidad Nacional de Colombia, Ciudad Universitaria, Facultad de Ciencias Económicas, edificio 310*, (Bogotá-Colombie), au email: revinnova_bog@unal.edu.co.

Informação editorial

A *INNOVAR* surgiu como uma revista acadêmica dos departamentos de Gestão Empresarial e Finanças da Faculdade de Ciências Econômicas da *Universidad Nacional de Colombia* em 1991, com o propósito de servir como meio de difusão dos trabalhos de investigação no campo da administração de empresas e da contabilidade pública. É dirigida a estudantes, docentes e investigadores interessados em temas teóricos, empíricos e práticos das ciências sociais e administrativas.

Durante os três primeiros números teve uma periodicidade anual. A partir de 1993 mudou seu nome a *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales* e sua periodicidade atual é trimestrais, com uma tiragem de 70 exemplares, que circulam nacional e internacionalmente baixo as modalidades de assinatura, permuta institucional e venda ao público através de distribuidores comerciais nas principais livrarias do país.

O conteúdo da revista está distribuído em seções formadas por artigos que giram ao redor de diversos temas como cultura da empresa, gestão e economia internacional, mercadologia e publicidade, história empresarial, gestão da produção, docência, narcotráfico e sociedade, relações industriais, administração pública, meio ambiente, fator humano, contabilidade, finanças, custos, organizações, debates bibliográficos e resenhas de livros atuais sobre estes tópicos.

Os conteúdos dos artigos são de responsabilidade dos autores. A política editorial é aberta e democrática.

Para a publicação de trabalhos na *INNOVAR*, o autor deve enviar sua contribuição à direção da revista, de acordo com as especificações contempladas em nossas pautas, e escrito de forma clara, concisa e, em especial, com rigorosidade tanto nas propostas como na argumentação do exposto no seu documento. Em seguida é iniciado o processo de avaliação cujos resultados permitem ao Comitê Editorial estabelecer a aceitação plena do artigo ou a necessidade de modificações e ajustes que o autor deve efetuar para submeter novamente o documento à avaliação.

Para a aquisição de números anteriores, o interessado pode comunicar-se com a direção de *INNOVAR, Facultad de Ciencias Económicas, edificio 310, Universidad Nacional de Colombia, Ciudad Universitaria*. Também através do e-mail: revinnova_bog@unal.edu.co.

PAUTAS PARA LOS COLABORADORES

PAUTAS GENERALES PARA LOS ARTÍCULOS

Las políticas editoriales de la revista contemplan la publicación de temáticas administrativas y sociales en un tipo de artículos específicos:

Artículos de investigación: este tipo de artículo presenta de forma detallada los resultados originales de proyectos de investigación. Su estructura incluye cuatro apartes importantes: introducción, metodología, resultados y conclusiones. Debe haber mínimo 20 referencias. Un máximo del 15% de estas puede ser a INNOVAR. Únicamente 10% referencias pueden ser a *working papers*, tesis o presentaciones a congresos.

Artículos de reflexión: este tipo de artículo presenta resultados de investigación desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.

Artículo de revisión: este tipo de artículo deberá ser resultado de una investigación donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas, sobre un campo en ciencia y tecnología, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Debe presentar una cuidadosa revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.

DIRECTRICES PARA LOS RESÚMENES DE LOS ARTÍCULOS

Extensión

Se prefiere que los resúmenes tengan máximo 200 palabras. La extensión debe ser proporcional con el tamaño del artículo; es decir, los artículos menos extensos requerirán un resumen corto, mientras que un artículo extenso tendrá un resumen con el máximo de caracteres.

Redacción

- Los resúmenes deben ser claros y fáciles de leer, y proporcionar información suficiente para que los lectores puedan comprender el asunto del artículo.
- Las frases deben tener una ilación lógica.
- El resumen debe escribirse de manera gramaticalmente correcta.

Elementos clave en la redacción

Los resúmenes deben presentar los siguientes elementos clave de forma precisa y breve, sin extenderse en datos innecesarios. No deben contener tablas, figuras o referencias. Su objetivo es reflejar con precisión el contenido del artículo. Estos elementos clave varían según el tipo de artículo.

Elementos clave para artículos de investigación

- Propósito del estudio
- Breve descripción de las materias
- Metodología
- Ubicación del estudio (si es pertinente o de alguna particularidad)
- Resultados, conclusiones y repercusiones

Elementos clave para artículos de reflexión

- Tema principal
- Desarrollo lógico del tema
- Punto de vista del autor
- Repercusiones, inferencias o conclusiones

Elementos clave para artículos de revisión (debate bibliográfico)

- Alcance de la revisión
- Periodo de las publicaciones revisadas
- Origen de las publicaciones
- Tipos de documentos revisados
- Opinión del autor sobre la literatura estudiada, aspectos destacables o información sobre algunos hallazgos que resultaron de la investigación
- Conclusiones sobre las líneas de investigación estudiadas

PAUTAS ESPECÍFICAS PARA ARTÍCULOS Y RESEÑAS

El Comité Editorial de INNOVAR considerará los siguientes aspectos para aceptar o rechazar en primera

instancia los artículos y reseñas elegibles para publicación. De tal modo, solicitamos a nuestros colaboradores que tengan presente estas recomendaciones:

- Solo serán considerados para publicación trabajos inéditos cuyos aportes sean originales. No es aceptable la presentación de artículos publicados en otros idiomas cuyos resultados estén publicados.
- El artículo que se someta a la revista no puede estar bajo evaluación en otro medio.
- Los autores deben ser profesionales, docentes e investigadores con una formación mínima de posgrado y expertos en el tema. Máximo se aceptarán cinco autores para cada manuscrito de la revista.
- El contenido de los artículos es responsabilidad de los autores, y la política editorial es abierta y democrática.
- El título del artículo debe ser conciso y corresponder al contenido, sin dejar de señalar específicamente el tema o la materia estudiada. Se recomienda que tenga máximo 12 palabras.
- Toda aclaración sobre el trabajo (carácter, agradecimientos, colaboradores, etc.) se indicará en una página de presentación en la que se incluye el resumen, palabras clave y datos de los autores del artículo.
- Para cada artículo se debe adjuntar la clasificación del *Journal of Economic Literature* (JEL Classification) según la temática que corresponda, de acuerdo con los códigos establecidos para búsquedas internacionales de producción bibliográfica (los códigos deben ser 3 códigos específicos, por ejemplo, M31). Esta clasificación se puede consultar en: <http://www.aeaweb.org>.
- Se sugiere que los artículos tengan una extensión de entre 6.000 y 10.000 palabras, incluyendo referencias, notas al pie y tablas.
- Los originales deben enviarse en formato de Word al correo electrónico (revinnova_bog@unal.edu.co). Todos los artículos deben contener resumen y palabras clave (mínimo cuatro). Asimismo, las gráficas, tablas, imágenes y demás elementos deben incluirse en el cuerpo del texto en un formato editable o adjuntarse en los programas originales en los que se realizaron. Estas deben estar a escala de grises.
- Las reseñas, que son textos de carácter divulgativo, no deben superar las 1.500 palabras y deben entregarse también en archivo de Word, acompañadas de una imagen de la carátula del libro o de la publicación que se está reseñando (.jpg, de mínimo 300 dpi). El comité editorial evaluará la viabilidad de estas con base en su pertinencia para la Revista.
- En el momento de presentar un artículo, cada autor deberá cumplimentar, firmar y remitir por correo electrónico una ficha en la que se incorporan sus datos completos, además de declarar que el artículo postulado es inédito y que no se encuentra en proceso de evaluación en otra revista.
- Las referencias bibliográficas, dentro del texto corrido de los artículos, emplearán el sistema parentético (apellido, año, página), así: (Nieto, 1992, p. 4). Al final del contenido del artículo debe incluirse el listado de referencias bibliográficas, en orden alfabético (incluyendo comas, paréntesis, puntos, mayúsculas y cursivas), siguiendo las normas de citación y de estilo de la American Psychological Association (APA), sexta edición. Se debe asegurar que el número de referencias que se indique sea el mismo que las citadas dentro del artículo (ni mayor ni menor). También, en caso de que las referencias cuenten con DOI, se debe indicar en las mismas (para mayor información comuníquese con la coordinación editorial).
- INNOVAR se acoge a los preceptos éticos en el trabajo académico aceptados internacionalmente, que no admiten la presencia de conflictos de intereses que no son declarados, el plagio, el fraude científico, el envío simultáneo de un documento a varias publicaciones o los problemas de autoría no correspondiente. INNOVAR espera que los autores cumplan con estas normas. Para mayor información, consúltese https://www.publishingcampus.elsevier.com/websites/elsevier_publishingcampus/files/Guides/Brochure_Ethics_2_web.pdf
- El periodo de estudios de una investigación debe culminar al menos un año antes del envío del manuscrito a la revista. En el caso de datos de entidades externas, se deben tener en cuenta los últimos registros disponibles.

PROCESO DE EVALUACIÓN

Los artículos postulados serán puestos bajo la atención de expertos en el tema, para que de manera independiente (evaluación "ciega") conceptúen sobre el trabajo, considerando los siguientes criterios: calidad de

nivel académico, originalidad, aporte al conocimiento y a la docencia, claridad en la presentación, calidad de la redacción y de la literatura, interés y actualidad del tema.

El evaluador tiene la potestad de emitir su concepto en el formato sugerido o de la manera que a bien tenga. La revista ha revisado previamente los perfiles de los evaluadores y considera que tienen el bagaje académico suficiente para desarrollar su labor con total independencia.

Confidencialidad. El proceso de evaluación de la revista se realizará bajo las condiciones del arbitraje "doblemente ciego". La revista reserva todos los datos de los autores y revisores, y los detalles y resultados del proceso únicamente se revelarán a los directamente involucrados (autores, evaluadores y editores). Se pide a los autores que al momento de elaborar sus artículos eviten una excesiva autocitación o cualquier tipo de dato en el cuerpo del texto que ofrezca pistas sobre su identidad o la del grupo autorial. Asimismo, las alusiones a proyectos de investigación relacionados con los artículos o los agradecimientos, se deben incluir en el texto solo si el artículo resulta aprobado (no obstante, se debe informar a los editores estos datos para evitar eventuales conflictos de intereses en el contacto de lectores del trabajo).

Tiempos de evaluación. Entre la convocatoria de los pares, su aceptación y entrega del concepto transcurre un tiempo promedio de entre seis (6) y nueve (9) meses. Sin embargo, ese periodo puede ser menor o mayor, de acuerdo con la disponibilidad de los revisores y otros factores que pueden dilatar o acelerar el proceso. La revista solo remitirá a los autores una comunicación oficial sobre su artículo, una vez tenga un resultado decisivo sobre la aceptación completa, aceptación condicionada (con cambios leves) o rechazo (con modificaciones que implican un replanteamiento sustancial de la propuesta. De igual manera informará cuando el artículo escapa del interés de la revista).

Entrega de correcciones. Si los conceptos de los pares sugieren modificaciones leves, los autores deberán ceñirse a una línea de tiempo que no exceda las cuatro (4) semanas. Si un artículo recibe conceptos que suponen modificaciones sustanciales, y la Dirección estima que puede ser aceptado para un nuevo ciclo de evaluaciones, los autores tendrán que remitir sus ajustes en un periodo no mayor a cuatro (4) semanas. En todos los casos, se deberá entregar un reporte anexo relacionando los cambios que se efectuaron en la propuesta.

Rechazo de artículos. El propósito del proceso de evaluación en INNOVAR, además de validar los avances en el conocimiento en nuestras áreas temáticas, es el de ofrecer una oportunidad a los autores de mejorar sus propuestas y afinar sus planteamientos, hacia la construcción de artículos más sólidos. En este sentido, esperamos que los autores sepan aprovechar los comentarios de los evaluadores cuando su documento resulta descartado para publicación. Aunque la revista está dispuesta a recibir artículos replanteados, se pide a los autores no volver a someter una versión corregida de un artículo rechazado antes de un lapso que oscila entre los tres (3) a seis (6) meses. El editor informará a los autores del tiempo que deberán esperar, si expresan interés de volver a someter su artículo. El rechazo definitivo de un artículo, se dará cuando no corresponda a la línea editorial o temática de la revista, o cuando la Dirección así lo exprese.

Reseñas. Por ser de índole divulgativo, las reseñas serán evaluadas internamente por el Comité Editorial de la revista para definir su publicación.

NOTAS DE INTERÉS

- El envío de un artículo a un proceso de evaluación no obliga al Comité editorial de INNOVAR ni a sus editores a realizar la publicación.
- Los artículos y las reseñas se recibirán sin interrupciones todo el año.
- Si la coordinación de la revista no acusa recibo de la postulación de un trabajo dentro de un lapso de ocho (8) días o si no ha recibido respuesta a cualquier tipo de mensaje en ese plazo, por favor, redirija su mensaje al correo electrónico opcional: innovarjournal@gmail.com
- Cuando un artículo es aprobado, el(los) autor(es) cede(n) los derechos de publicación a la Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia.
- Los artículos publicados en INNOVAR no pueden aparecer en ningún medio masivo de comunicación sin ser citada la publicación previa en INNOVAR. En el caso de publicaciones de recopilación, los autores deberán pedir autorización expresa a la revista y/o a la Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública.

Revista INNOVAR, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, edificio 310, primer piso, Centro Editorial, Ciudad Universitaria.

Teléfono (57) (1) 3165000, ext. 12367/12369

Correo electrónico: revinnova_bog@unal.edu.co
innovarjournal@gmail.com

Página web: www.innovar.unal.edu.co

GUIDELINES FOR CONTRIBUTING AUTHORS

GENERAL POINTS ABOUT ARTICLES

The journal's publisher policy contemplates publishing specific articles on administrative and social topics:

Research articles: this type of article presents detailed original results from research projects. Its structure has four important parts: introduction, methodology, results and conclusions. The article should contain a minimum of 20 references. A 15% of these should be articles of INNOVAR. Only 10% references should be working papers, thesis or proceedings of congresses.

Reflection articles: this type of article presents the results of research from an author's original source-based analytical, interpretative or critical perspective on a specific topic.

Review articles: this type of article must be the result of research analysing, systematising and integrating published or unpublished research results in a field of science and technology giving an account of advances and trends in R&D. It must give a careful bibliographic review having at least 50 references.

SPECIFIC GUIDELINES FOR ABSTRACTS

A maximum of 200 words is preferred. The length may be proportionate to the article. That is, shorter articles warrant shorter abstracts, whereas an abstract for a longer article may be at the maximum.

Construction

- Abstracts should be clear and easy to read with enough detail to help the reader understand what the article is about.
- Sentences should flow logically.
- The abstract should be written with correct respective-language grammar and spelling.

Elements

Key elements for an abstract vary according to the type of article. Note: the order in which key elements are placed may vary from article to article for any type.

Key Elements for Experimental/Research Articles

- Study purpose
- Brief description of the subjects
- Methodology
- Study location (if important or unusual)
- Results, conclusions or implications.

Key Elements for Discussion Articles

- Major theme
- Logical development of the theme
- Author's point of view
- Implications, inferences, or conclusions.

Key Elements for Literature/Research Reviews

- Scope of the review
- Publication time span
- Publication origin
- Types of documents reviewed
- Author's opinion of the reviewed literature, particularly unique or important research findings
- Conclusions about the research trends.

Abstracts should present key elements precisely and concisely, with no extraneous information. Abstracts should not contain data tables, figures, or references. Most of all, they must accurately reflect the content of the article.

SPECIFIC GUIDELINES FOR ARTICLES AND REVIEWS

INNOVAR's publisher committee will consider the following aspects for accepting or rejecting eligible articles and reviews for publication in the first instance. Our contributors are thus asked to take the following recommendations into account:

1. Only unpublished works whose contributions are original will be accepted for publication. Submission of articles published in other languages or whose results have been published is unacceptable;

2. Articles submitted to the journal cannot be under evaluation by another medium;
3. Authors must be professionals, professors and researchers having at least postgraduate training and be experts on the topic;
4. The content of an article is an author's responsibility, publisher policy being open and democratic;
5. An article's title must be concise and correspond to its content whilst specifically indicating the topic or material being studied;
6. All clarifications regarding the work (character, acknowledgments, collaborators, etc.) shall be indicated on a presentation page which includes the abstract, keywords and data on the authors of the article;
7. Each article must give the Journal of Economic Literature classification (JEL classification) to which it corresponds, according to the codes established for international searches of bibliographic production (codes provided must be 3 specific ones, e.g. M31). Such classification can be consulted at: <http://www.aeaweb.org>.
8. The suggested extension of articles is between 6,000 and 10,000 words, including references, footnotes and tables.
9. Original articles must be sent to our e-mail (revinnova_bog@unal.edu.co). All files must contain the text in Word, an analytical summary and the article's key words (a minimum of four). At the same time, the graphics, tables, images and other elements must be included within the body of the text in an editable format or annexed in the original programs in which they were created;
10. The reviews, which are texts in the nature of publicity, must not total more than 1500 words and must also be submitted in Word files, accompanied by an image of the cover of the book or other publication that is being summarized (jpg, of a minimum of 300 dpi). The Editorial Committee will assess their appropriateness for the journal.
11. When delivering material, each author must complete, sign and send a form by e-mail which will provide a record of her/his complete data, as well as declaring that the article being put forward for consideration is unedited and is not being evaluated by any another journal.
12. Bibliographic citations within the text of an article must use the parenthetical system (surname, year, page), as follows: (Nieto, 1992, p. 4). A list of bibliographic references must be included at the end of the complete text of an article, in alphabetic order of authors' surnames (including commas, brackets, full-stops, capital and italic letters), following the American Psychological Association (APA), sixth edition, referencing and style system for presenting publishable articles. Authors must verify that listed references correspond to the cites within the body of the paper (neither more nor less). Additionally, when references count on a DOI number this must be included in the list (for further information, you may enter the journal's web page or get in touch with staff in the editorial office).
13. INNOVAR adopts ethical precepts in academic work accepted internationally, which do not admit the existence of conflicts of interest that are not declared, plagiarism, scientific fraud, the simultaneous submission of a document to several publications, or not-corresponding authorship. INNOVAR expects authors to comply with these standards. For more info please visit https://www.publishingcampus.elsevier.com/websites/elsevier_publishingcampus/files/Guides/Brochure_Ethics_2_web.pdf
14. The period of study of a research should last until one year before the submission. In case of using data from another source, these must be the most updated information available.

EVALUATION PROCESS

The journal has the right to reject publication of an article if, by internal decision, it determines that the article does not fulfill certain academic or editorial standards. Additionally, if it is found that a submitted article has already been totally or partially published, or if similar works exist that have already been published by the same authors and it is determined that the article's contribution is residual, it will definitively be rejected.

Evaluators' role. Articles being put forward for consideration will be scrutinised by experts on the topic so that they may independently give their concept of the work (blind evaluation), taking the following criteria into consideration: quality or academic level, originality, contribution towards knowledge and teaching, clarity in presentation, clarity in how the work has been written and in the literature used and cited, interest and topicality of the subject matter.

The evaluator may deliver his/her anonymous concept in the suggested format or in the way which suits him/her best. The journal has previously reviewed the evaluators' academic profiles and considers that they have sufficient academic experience and knowledge for working independently.

Confidentiality. The journal's evaluation will involve double-blind review conditions. The journal reserves all data pertaining to the authors and reviewers; the details and results of the process will only be revealed to those directly involved (authors, evaluators and editors). All authors are asked to avoid excessively citing themselves when writing their articles and avoid putting any type of data within the body of the text offering clues as to their identity or that of the group of authors. Likewise, allusions to research projects related to the articles or such like acknowledgements may only be included in the text if the article is approved (nevertheless, the editors must be informed of such data to avoid eventual conflicts of interest when readers come into contact with the work).

Evaluation time. An average time of six (6) to nine (9) months should be expected between the time when reviewers have been asked to give their peer evaluation of any work, its acceptance and the delivery of their opinion. However, such period may be shorter or longer, depending on reviewers' availability and other factors which could postpone or accelerate the process. The journal will only send prospective authors an official communication about their articles once a decision has been made on whether to offer complete acceptance, conditional acceptance (slight changes must be made) or reject the article (modifications must be made which imply substantial rethinking of the proposal, or similarly when an article submitted for consideration has nothing to do with the journal's field of interest).

Making corrections and sending in the corrected manuscript. If the peers' opinions suggest that slight modifications should be made, then authors must adhere to a time-line which should not exceed four (4) weeks. If the peers' opinions demand that an article be submitted to substantial modification and the editorial committee considers that it could be accepted for a new cycle of evaluations, then authors will have to submit changes within a period of no more than four (4) weeks. In all cases, a report must be attached in which all changes made to the proposal have been related.

Rejecting an article. The purpose of the evaluation process in Innovar (as well as validating advances being made in knowledge (know-how) in our thematic areas) is to offer authors an opportunity to improve their proposals, refine their thinking, so that they construct more solid articles. We would thus expect that authors know how to take advantage of evaluators' comments when their document has been rejected for publication. Even though the journal is willing to receive rethought/reworked articles, authors are asked not to resubmit a corrected version of a rejected article before three (3) to six (6) months have elapsed. The editor will inform the authors of the time they must wait if they have expressed an interest in resubmitting their article. An article may receive a definitive rejection when it does not correspond to the journal's editorial or thematic line, or when the editorial committee expresses its considered decision to reject it.

Reviews. As these are informative by nature, reviews will be evaluated internally by the journal's editorial team who will decide on whether to publish them.

NOTES OF INTEREST

- An article having been sent to the journal and its eventual submission to an evaluation process does not oblige Innovar's Editorial Committee or its editors to publish such work.
- Articles and reports will be received without interruption throughout the whole year.
- If the journal's coordination office has not acknowledged receiving work submitted for consideration with a lapse of eight (8) days, please redirect your message to the following optional e-mail: innovarjournal@gmail.com
- All authors cede their publication rights to the Universidad Nacional de Colombia's School of Business Administration and Public Accountancy (Economics Faculty) when an article has been approved for publication.
- The articles published in Innovar must not appear in any other means of mass communication without citing prior publication in Innovar. In the case of publications which are compilations of other work, then the authors must ask the journal and/or the School of Business Administration and Public Accountancy's express authorisation to submit such work.

Revista INNOVAR, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, edificio 310, primer piso, Centro Editorial, Ciudad Universitaria.

Tel. (57) (1) 3165000, ext. 12367/12369

E-mail: revinnova_bog@unal.edu.co
innovarjournal@gmail.com

Web page: www.innovar.unal.edu.co

INSTRUÇÕES PARA OS AUTORES

INSTRUÇÕES GERAIS PARA OS ARTIGOS

A INNOVAR, por meio de suas políticas editoriais, considera para publicação temáticas administrativas e sociais, que se classifiquem nos tipos de artigos relacionados abaixo.

Artigos de pesquisa: apresenta de forma detalhada os resultados originais de projetos de pesquisa. Sua estrutura inclui quatro partes importantes: introdução, metodologia, resultados e conclusões.

Artigos de reflexão: apresenta resultados de pesquisa sob uma perspectiva analítica, interpretativa ou crítica do autor, sobre um tema específico, recorrendo a fontes originais.

Artigos de revisão: é resultado de uma pesquisa na qual se analisam, sistematizam e integram os resultados de pesquisas publicadas ou não publicadas, sobre um campo em ciência e tecnologia, a fim de divulgar avanços e tendências de desenvolvimento. Deve apresentar uma cuidadosa revisão bibliográfica de pelo menos 50 referências.

DIRETRIZES PARA OS RESUMOS DOS ARTIGOS

Extensão

É preferível que os resumos tenham no máximo 200 palavras. A extensão deve ser proporcional ao tamanho do artigo. Em outras palavras, os artigos menos extensos requerem um resumo curto, enquanto um artigo extenso tem um resumo com o máximo estabelecido de palavras.

Redação

- Os resumos devem ser claros e fáceis de ler, além de proporcionar informações suficientes para que os leitores possam compreender o assunto do artigo.
- Devem apresentar coerência textual.
- O texto do resumo deve obedecer à norma-padrão da respectiva língua.

Elementos-chave na redação

Os resumos devem apresentar os elementos-chave apresentados abaixo de forma precisa e breve, sem se estender em dados desnecessários. Não devem conter tabelas, figuras ou referências. Seu objetivo é refletir com precisão o conteúdo do artigo.

Elementos-chave para artigos de pesquisa

- Propósito do estudo.
- Breve descrição das matérias.
- Metodologia.
- Posicionamento do estudo (se é pertinente ou de alguma particularidade).
- Resultados, conclusões e repercussões.

Elementos-chave para artigos de reflexão

- Tema principal.
- Desenvolvimento lógico do tema.
- Ponto de vista dos autores.
- Repercussões, inferências ou conclusões.

Elementos chave para artigos de revisão (debate bibliográfico)

- Alcance da revisão.
- Período das publicações revisadas.
- Origem das publicações.
- Gêneros textuais dos documentos revisados.
- Opinião dos autores sobre a literatura estudada, aspectos destacáveis ou informações sobre algumas descobertas resultantes da pesquisa.
- Conclusões sobre as linhas de pesquisa estudadas.

INSTRUÇÕES ESPECÍFICAS PARA ARTIGOS E RESENHAS

O Comitê Editorial da INNOVAR considerará os aspectos abaixo para aceitar ou recusar em primeira instância os artigos e resenhas selecionados para a publicação. Dessa forma, solicitamos aos nossos colaboradores que tenham em vista estas recomendações.

- Somente serão considerados para a publicação trabalhos inéditos cujas contribuições sejam originais. Não é aceitável a apresentação de artigos publicados em outros idiomas ou cujos resultados estejam publicados.

- O artigo submetido à Revista não pode estar em processo de avaliação em outro meio.
- Qualidade dos autores: os autores devem ser profissionais, docentes e pesquisadores com formação mínima de pós-graduação e especializados no tema.
- O conteúdo dos artigos é de responsabilidade dos autores, e a política editorial é aberta e democrática.
- O título do artigo deve ser conciso e corresponder ao conteúdo, sem deixar de demonstrar especificamente o tema ou a matéria estudada. Recomenda-se que tenha no máximo 12 palavras.
- Todo esclarecimento sobre o trabalho (caráter, agradecimentos, colaboradores etc.) será indicado em uma página de apresentação na qual se incluirão o resumo, as palavras-chave e os dados dos autores do artigo.
- Para cada artigo, deve-se anexar a classificação do *Journal of Economic Literature* (JEL Classification) segundo a temática correspondente, de acordo com os códigos estabelecidos para pesquisas internacionais de produção bibliográfica (devem ser três códigos específicos, por exemplo, M31). Essa classificação pode ser consultada em: <http://www.aeaweb.org>
- Quanto à extensão dos artigos, sugere-se entre 6 mil e 10 mil palavras, o que inclui referências, notas de rodapé, tabelas ou gráficos.
- Os artigos devem ser enviados em um documento no formato Word, com o texto original, o resumo analítico e as palavras-chave (mínimo quatro), ao nosso e-mail (revinnova_bog@unal.edu.co).
- Gráficos, tabelas e imagens devem estar incluídos no corpo do texto; além disso, devem ser enviados por e-mail em arquivos anexados, em programas que permitam ser modificados e em escala de cinza.
- As resenhas, que são textos de caráter de divulgação, não deverão ultrapassar 1.500 palavras e devem ser entregues também no formato Word, acompanhadas de uma imagem da capa do livro ou da publicação que está sendo resenhada (com extensão .jpg, de, no mínimo, 300 dpi). O Comitê Editorial avaliará a viabilidade dessas colaborações com base em sua pertinência para a Revista.
- No momento de entregar o material, cada autor deverá preencher, assinar e remeter por e-mail uma ficha com seus dados completos, além de declarar que o artigo apresentado é inédito e que não se encontra em processo de avaliação em outra revista.
- As referências bibliográficas no corpo do texto empregarão o sistema parentético/autor-data (sobrenome, ano, página), assim: (Nieto, 1992, p. 4). Ao final do conteúdo do artigo, deve ser incluída a lista de referências bibliográficas, em ordem alfabética, e seguir a norma de citação e de estilo da American Psychological Association (APA), sexta edição, para a apresentação de artigos publicáveis (incluindo o uso de vírgula, parênteses, ponto, maiúscula e itálico). Deve-se garantir que o número de referências que se indique seja o mesmo que o das citadas no artigo (nem maior nem menor). Também, caso as referências possuam DOI, este deve ser indicado (para mais informações, pode-se acessar o site da Revista ou comunicar-se com a coordenação editorial).
- A INNOVAR baseia-se nos princípios éticos no trabalho acadêmico aceitos internacionalmente, que não admitem a presença de conflito de interesses que não sejam declarados, plágio, fraude científica, submissão simultânea de um documento a várias publicações ou problemas de autoria não correspondente. A Revista espera que os autores cumpram com estas normas. Para mais informações, acesse o site https://www.publishingcampus.elsevier.com/websites/elsevier_publishingcampus/files/Guides/Brochure_Ethics_2_web.pdf

PROCESSO DE AVALIAÇÃO

A Revista poderá desconsiderar a publicação de um artigo se, por decisão interna, for estabelecido que não cumpre com certos parâmetros acadêmicos ou editoriais. Além disso, caso seja detectado que um artigo submetido já tenha sido publicado total ou parcialmente, ou que existam trabalhos similares já publicados pelos mesmos autores, ou, ainda, que se estabeleça que a contribuição do artigo é residual, será este definitivamente recusado do processo de avaliação.

Convocação de pareceristas. Os artigos apresentados serão colocados à disposição de especialistas no tema para que, de maneira independente (avaliação duplo-cega), emitam um parecer sobre o trabalho, para o qual consideram os seguintes critérios: qualidade ou nível acadêmico, originalidade, contribuição ao conhecimento e à docência, clareza na apresentação, qualidade da redação e da literatura, interesse e atualidade do tema.

O parecerista poderá emitir seu parecer no modelo sugerido pela Revista ou da maneira que entender melhor. Por sua vez, a Revista examina previamente o perfil dos pareceristas e considera

que estes têm a bagagem acadêmica necessária para desenvolver seu trabalho com total independência.

Confidencialidade. O processo de avaliação da Revista será realizado sob as condições de avaliação "duplo-cega"; nesse sentido, ela reserva todos os dados dos autores e pareceristas. Além disso, os detalhes e resultados do processo serão revelados unicamente aos diretamente interessados (autores, pareceristas e editores). Solicita-se aos autores que, no momento da elaboração de seus artigos, evitem autocitar-se em excesso ou mencionar qualquer tipo de dado no texto que ofereça pistas sobre sua identidade ou grupo autoral. Da mesma forma, as alusões a projetos de pesquisa relacionados com os artigos ou os agradecimentos somente devem ser incluídos no texto em caso de aprovação do artigo (contudo, devem-se informar os dados aos editores para evitar eventuais conflitos de interesses entre leitores do trabalho).

Período de avaliação. Entre a seleção dos pareceristas, sua aceitação e entrega do parecer, transcorre um tempo médio de seis a nove meses. No entanto, esse período pode ser menor ou maior, de acordo com a disponibilidade dos pareceristas e de outros fatores que podem dilatar ou acelerar o processo. A Revista somente remeterá aos autores uma comunicação oficial sobre seu artigo após o resultado decisivo sobre a aceitação completa, aceitação condicionada (com pequenas modificações) ou recusa (com modificações que implicam revisão substancial da proposta). Sobre este último parecer, a Revista informará os motivos pelos quais o artigo não atende a seus propósitos.

Entrega de revisões. Se o parecer emitido sugerir pequenas modificações, os autores deverão limitar-se a um período não superior a quatro semanas para realizá-las. Se um artigo receber parecer que requer modificações substanciais, e a Direção estimar que pode ser aceito para um novo ciclo de avaliação, os autores terão que remeter seus ajustes em um período não superior a quatro semanas. Em todos os casos, deve ser entregue um relatório anexo, no qual se relacionem as modificações que foram efetuadas na proposta inicial.

Recusa de artigos. O propósito do processo de avaliação na INNOVAR, além de validar os avanços no conhecimento em nossas áreas temáticas, é de oferecer uma oportunidade aos autores de aperfeiçoarem e apurarem suas propostas para a construção de artigos mais consistentes. Nesse sentido, esperamos que os autores saibam aproveitar os comentários dos pareceristas quando seu documento for eventualmente descartado para publicação. Muito embora a Revista esteja disposta a receber a versão corrigida de um artigo recusado, solicita-se aos autores que voltem a submetê-lo à avaliação somente após um período de três meses. A recusa definitiva de um artigo ocorrerá quando este não corresponder à linha editorial ou temática da Revista, ou quando a Direção assim o expressar.

Resenhas. Por serem de índole de divulgação, as resenhas serão avaliadas internamente pela equipe editorial da Revista para definir sua publicação.

NOTAS DE INTERESSE

- O envio de um artigo e sua eventual apresentação a um processo de avaliação não obriga o Comitê Editorial da INNOVAR nem os seus editores a realizar a publicação.
- Os artigos e as resenhas serão recebidos ininterruptamente durante todo o ano.
- Se a coordenação da Revista não informar o recebimento de um trabalho dentro de um período de oito dias, por favor, reenviar sua mensagem ao e-mail opcional: innovarjournal@gmail.com
- Quando um artigo é aprovado, os autores cedem os direitos de publicação à Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia.
- Os artigos publicados na INNOVAR não podem aparecer em nenhum meio massivo de comunicação sem ser citada sua prévia publicação na Revista. No caso de publicações de recopilação, os autores deverão solicitar autorização expressa da revista INNOVAR e/ou da Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia.

Tel. (57) (1) 3165000, ext. 12367/12369

E-mail: revinnova_bog@unal.edu.co
innovarjournal@gmail.com

Web page: www.innovar.unal.edu.co

NORMES POUR LES COLLABORATEURS

RÈGLES GÉNÉRALES POUR LES ARTICLES

Les politiques d'éditions de la revue envisagent la publication d'articles spécifiques sur des thèmes administratifs et sociaux :

Articles de recherche: Ce genre d'article présente de façon détaillée les nouveaux résultats de projets de recherches. Sa structure comprend quatre points importants: l'introduction, la méthodologie, les résultats et les conclusions.

Articles de réflexion: Ce genre d'article présente des résultats de recherche dans une perspective analytique, interprétative ou critique de l'auteur, sur un sujet spécifique, en faisant référence aux sources de l'auteur.

Article de révision: Ce genre d'article sera le résultat d'une recherche qui analyse, systématise ou intègre les résultats de recherches publiés ou non, dans un domaine scientifique et technologique, afin de rendre compte des avancées et des tendances de développement. Il devra présenter une révision bibliographique minutieuse d'au moins 50 références.

Des articles de réflexion, des articles critiques et des synthèses de livres seront également publiés.

DIRECTIVES POUR LES RÉSUMÉS DES ARTICLES

Longueur

Il est préférable que les résumés aient un maximum de 200 mots. La longueur doit être proportionnelle à celle de l'article. C'est-à-dire que plus l'article est court et plus le résumé devra l'être alors que le résumé d'un article long aura le maximum de caractères.

Rédaction

- Les résumés doivent être clairs, faciles à lire et donner suffisamment d'informations pour que les lecteurs puissent comprendre le sujet de l'article.
- Les phrases doivent avoir une suite logique.
- Le résumé doit être écrit dans un langage grammaticalement correct.

Éléments clés dans la rédaction

Les résumés doivent présenter les éléments-clés suivants de façon précise et brève, sans s'étendre à des données inutiles. Ils en doivent pas contenir de tableaux, de figures ou de références. Son but est de refléter avec précision le contenu de l'article. Ces éléments clés changent selon le genre d'article.

Éléments-clé pour des articles de recherche

- But de l'étude
- Une brève description des matières
- La méthodologie
- La place de l'étude (si elle est pertinente ou contient une particularité)
- Résultats, conclusions et répercussions

Éléments-clés pour des articles de réflexion

- But de l'étude
- Une brève description des matières
- La méthodologie
- La place de l'étude (si elle est pertinente ou contient une particularité)
- Résultats, conclusions et répercussions

Éléments-clé pour des articles de révision (débat bibliographique)

- Étendue de la révision
- Période des publications révisées
- Origine des publications
- Genres de document révisé
- Opinion de l'auteur sur le texte étudié, aspects à mettre en valeur ou information sur quelques découvertes qui résultent de la recherche
- Conclusions sur les lignes de recherche étudiées

RÈGLES SPÉCIFIQUES POUR LES ARTICLES ET LES RÉSUMÉS

Le comité d'édition d'INNOVAR tiendra compte de plusieurs aspects pour accepter ou refuser à leur réception les articles ou les recensions qui pourront être publiés. Pour cette raison, nous demandons à nos collaborateurs de tenir compte des recommandations suivantes :

- Les travaux inédits dont l'appart est original seront seulement considérés pour leur publication. La présentation d'articles publiés en d'autres langues ou dont les résultats sont déjà publiés n'est pas acceptable.

2. Tout article remis à la revue ne peut être en processus d'évaluation dans une autre publication.

3. Qualité des auteurs : Les auteurs doivent être des professionnels, des professeurs et des chercheurs, au moins titulaires d'un diplôme de troisième cycle et experts en la matière.

4. Les auteurs sont responsables du contenu de leurs articles et la politique éditoriale est ouverte et démocratique.

5. Le titre de l'article doit être concis et en rapport avec le contenu, tout en mentionnant spécifiquement le sujet ou la matière étudiée. On vous recommande qu'il ait un maximum de 12 mots.

6. Toute information au sujet du travail (type de texte, remerciements, collaborateurs, etc.) sera indiquée sur la page de présentation comprenant le résumé, les mots-clés, et les données des auteurs de l'article.

7. Chaque article doit être accompagné de la classification du Journal of Economic Literature (JEL Classification) selon le sujet correspondant et en accord avec les codes établis pour des recherches internationales de production bibliographique (les codes doivent être 3 codes spécifiques ; par exemple, M31). Cette classification peut être consultée à : <http://www.aeaweb.org>.

8. Il est suggéré que les articles aient une extension comprise entre 6 000 et 10 000 mots, y compris des références, des notes en bas de page et des tableaux.

9. Le texte original doit être rendu accompagné de son archive à la direction de la revue ou envoyé à notre courrier électronique (revinnova_bog@unal.edu.co). Les archives doivent contenir le texte en Word, le résumé analytique et les mots clé de l'article (minimum quatre). De même, les graphiques, tableaux, images et autres éléments doivent être inclus dans le texte sous forme éditable ou annexés dans les programmes originaux dans lesquels ils ont été réalisés. Ceux-ci doivent être en niveaux de gris.

10. Les recensions, en tant que textes de divulgation, ne doivent pas dépasser les 1 500 mots, et doivent également être remises en fichier Word, accompagnées d'une reproduction de la couverture du livre ou de la publication concernée. (jpg, de minimum 300 dpi). Le comité de rédaction évaluera leur viabilité en fonction de leur pertinence pour le Journal.

11. Au moment de la remise du matériel, chaque auteur devra remplir, signer et envoyer par courrier électronique une fiche contenant ses coordonnées complètes, et déclarer en outre que l'article proposé est inédit et ne se trouve pas en processus d'évaluation dans une autre revue.

12. Les références bibliographiques, apparaissant dans le texte de chaque article, utiliseront le système de parenté (nom, année, page), ainsi : (Nieto, 1992, p.4). La liste des références bibliographiques doit apparaître à la fin du contenu de l'article, par ordre alphabétique (y compris les virgules, parenthèses, points, majuscules et itali-ques), suivant les règles de citation et de style d'American Psychological Association (APA), sixième édition, pour la présentation d'articles à publier. Veuillez vérifier que le nombre de références indiquées soit le même que celles qui sont citées dans l'article (ni davantage, ni moins). En plus, si les références sont identifiées avec DOI, il est né-cessaire de l'indiquer (pour plus d'informations, veuillez consulter la page web de la revue ou vous communiquer avec le bureau de coordination éditoriale).

13. INNOVAR adhère aux préceptes éthiques internationalement acceptés dans les travaux académiques, qui n'admettent pas la présence de conflits d'intérêts non déclarés, le plagiat, la fraude scientifique, l'envoi simultané d'un document à plusieurs publications ou les problèmes de titularité. INNOVAR attend des auteurs qu'ils se conforment à ces normes. Pour plus d'informations, consultez https://www.publishingcampus.elsevier.com/websites/elsevier_publishingcampus/files/Guides/Brochure_Ethics_2_web.pdf

PROCESSUS D'ÉVALUATION

La revue pourra rejeter la publication d'un article si, par décision interne, il est déterminé que certains standards académiques et éditoriaux ne sont pas respectés. En outre, s'il est découvert qu'un article proposé a déjà été publié totalement ou partiellement, ou s'il existe des travaux semblables déjà publiés par les mêmes auteurs et la contribution de l'article est considérée comme résiduelle, celui-ci sera rejeté définitivement.

Convocation d'experts évaluateurs. Les articles proposés seront soumis à des experts sur les thèmes concernés ; ceux-ci donneront leur opinion sur le travail, de façon indépendante (évaluation "aveugle"), tenant compte des critères suivants : qualité ou niveau académique, originalité, contribution pour la connaissance et l'enseignement, clarté de la présentation, qualité de la rédaction et de la littérature, intérêt et actualité du thème.

L'expert évaluateur peut donner son opinion suivant le formulaire suggéré ou d'une autre façon. La revue a effectué une révision préalable des experts évaluateurs et considère qu'ils ont les compétences académiques suffisantes pour effectuer leur tâche de façon autonome.

Confidentialité. Le processus d'évaluation de la revue sera réalisé par arbitrage « en double aveugle ». La revue maintient sous réserve toutes les données des auteurs et réviseurs, les détails et les résultats du processus seront seulement révélés aux personnes directement concernées (auteurs, experts évaluateurs et éditeurs). Il est demandé aux auteurs d'éviter d'utiliser un excès d'autocitations dans l'élaboration de leurs articles ou tout autre type de données dans le texte qui pourrait faire connaître leur identité en tant qu'auteur ou en tant que groupe d'auteurs. De même, les allusions à des projets de recherche en rapport avec les articles ainsi que les remerciements seront inclus dans le texte seulement après approbation de l'article (cependant, ces données doivent être signalées aux éditeurs pour éviter des conflits d'intérêt éventuels pour les lecteurs du travail).

Durée d'évaluation. Entre l'appel des pairs, leur acceptation et la livraison du concept, une durée moyenne comprise entre six (6) et neuf (9) mois peut s'écouler. Cependant, ce délai pourra être plus ou moins élevé, suivant la disponibilité des réviseurs et d'autres facteurs pouvant faire dilater ou accélérer le processus. La revue remettra seulement une communication officielle aux auteurs sur leur article, quand elle aura une décision finale en ce qui concerne l'acceptation complète, l'acceptation sous conditions (avec de légers changements) ou le refus (avec des modifications impliquant un changement substantiel de la proposition. De même, si l'article traite un thème ne concernant pas la revue, l'auteur en sera informé).

Remise de corrections. Si l'évaluation collégiale suggère de légères modifications, les auteurs devront s'en tenir à un calendrier qui ne dépasse pas les quatre (4) semaines. Si un article est soumis à une évaluation supposant des modifications importantes et si la Direction estime qu'il pourrait être approuvé lors d'un nouveau cycle d'évaluations, les auteurs devront remettre leurs modifications dans une période ne dépassant pas les quatre (4) semaines, annexant, en tous cas, un rapport avec les changements effectués dans la proposition initiale.

Refus d'articles. Au delà de la validation des avances dans la connaissance de thèmes qui sont du domaine de la revue, l'objectif du processus d'évaluation d'INNOVAR est de permettre aux auteurs de développer leurs propositions et de préciser leurs idées pour la construction d'articles plus consistants. En ce sens, nous espérons que les auteurs pourront tirer profit des commentaires effectués par les experts évaluateurs au cas où un document serait refusé pour la publication. Bien que la revue soit disposée à recevoir des articles modifiés, il est demandé aux auteurs de ne pas soumettre une version corrigée d'un article refusé avant un délai oscillant de trois (3) à six (6) mois. L'éditeur informera les auteurs du temps d'attente, s'ils expriment leur intérêt à soumettre à nouveau leur article. Un article sera définitivement refusé quand il ne correspondra pas à la ligne éditoriale ou au thème de la revue, ou quand la Direction en prendra la décision.

Critiques bibliographiques. Etant donné leur caractère de divulgation, les notices biographiques seront évaluées de façon interne par l'équipe éditoriale de la revue pour en définir la publication.

NOTES

- L'envoi d'articles et le processus éventuel d'évaluation n'oblige pas le Comité Éditorial d'INNOVAR, ni les éditeurs, à les publier.
- Les articles et les notices bibliographiques seront reçus durant toute l'année sans interruption.
- Si la coordination de la revue n'accuse pas réception d'une proposition de travail huit (8) jours après l'envoi, veuillez renvoyer votre message au courrier électronique optionnel: inno-varjournal@gmail.com
- Lors de l'approbation d'un article, l'auteur ou les auteurs cède(nt) les droits de publication à « la Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia ».
- Les articles publiés dans la revue INNOVAR ne peuvent paraître dans aucun autre moyen de communication sans que leur publication dans la revue INNOVAR ne soit citée au pré-lable. S'il s'agit de la publication d'un recueil, les auteurs devront en demander l'autorisation à la revue et/ou à « la Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública ».

Revista INNOVAR, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, edificio 310, primer piso, Oficina Centro Editorial, Ciudad Universitaria.

Tel. (57) (1) 3165000, ext. 12367/12369

E-mail: revinnova_bog@unal.edu.co
innojournal@gmail.com

Web page: www.innovar.unal.edu.co



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

SEDE BOGOTÁ
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO - CID
PROGRAMA DE EDUCACIÓN CONTINUADA

ÁREAS DE PROFUNDIZACIÓN: El PEC cuenta con diversas áreas de profundización a través de las cuales se estructuran cursos que van desde temas básicos hasta los más avanzados. De esta manera los participantes podrán lograr un dominio de las áreas que les son más afines a sus actividades profesionales, abordar temáticas de actualidad o enriquecer sus conocimientos.

ÁREA DE **FINANZAS Y AFINES**

Esta área se orienta al conocimiento y aplicación de herramientas de manejo financiero de las organizaciones, desde el punto de vista interno y del ambiente de negocios en general. Los cursos brindan a los participantes un conjunto de herramientas analíticas y prácticas que podrán utilizar para tomar decisiones de inversión, involucrando para ello escenarios con información real de los mercados financieros, el manejo del riesgo y la funcionalidad de las aplicaciones informáticas.

ÁREA DE **PROYECTOS**

Los cursos de esta área se centran en determinar los componentes principales para la identificación, formulación, evaluación económica, financiera y social, de diferentes clases de proyectos. De igual manera, brindan los conocimientos relativos a las herramientas, los criterios y métodos más frecuentemente utilizados en la gerencia de proyectos, aplicando la teoría mediante la metodología del caso a la solución de problemáticas específicas, y apoyándose en herramientas informáticas.

ÁREA DE **DESARROLLO DE COMPETENCIAS**

Esta área está integrada por cursos cuyo objetivo principal es brindar las herramientas y los conocimientos necesarios para incrementar la eficacia y la eficiencia tanto de las organizaciones como del desempeño de los individuos que la integran, mediante el aprovechamiento de su potencial intelectual y emocional.

ÁREA DE **AUDITORÍA Y CONTROL**

Área enfocada al conocimiento, formulación y aplicación de herramientas de gestión, fundamentales para la toma de decisiones. También se proporcionan los conocimientos teórico-prácticos sobre el control y los procesos de auditoría interna, financiera y de gestión.

ÁREA DE **SERVICIO AL CLIENTE Y ASEGURAMIENTO DE CALIDAD**

En estas áreas los participantes del curso obtendrán un marco conceptual que potencialice el desarrollo de habilidades y capacidades necesarias para desempeñar una gestión del servicio al cliente acorde con los recursos y requerimientos de la organización. Asimismo, aborda la planeación, coordinación y ejecución de sistemas de calidad, su mantenimiento y seguimiento.

ÁREA DE **GESTIÓN PÚBLICA**

Los cursos de esta área brindan los conceptos e instrumentos de las ciencias y técnicas de gobierno aplicados al fortalecimiento de los sistemas de planeación, información, monitoreo, control y evaluación de la gestión institucional.

ÁREA DE **SISTEMAS**

Esta área está orientada a desarrollar habilidades necesarias para la utilización eficiente de las herramientas informáticas en el contexto organizacional, de manera que se constituyan en elementos de apoyo para el suministro de información con la calidad y oportunidad necesarias para la toma de decisiones.

ÁREA DE **ECONOMÍA Y DERECHO**

El objetivo de los cursos de esta área es mejorar la comprensión y el estudio de los fundamentos económicos, jurídicos, sociales y políticos del país, proporcionando herramientas necesarias para el desarrollo de las organizaciones en el contexto regional y mundial.

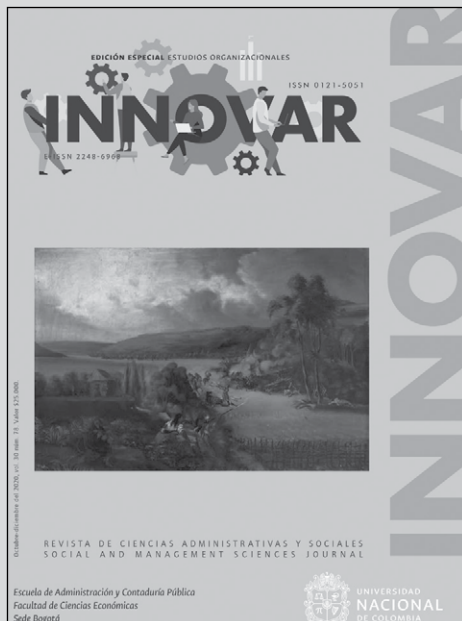
Carrera 30 No. 45-03, Facultad de Ciencias Económicas, Edificio 310, segundo piso, oficina 201.

Teléfono: (57-1) 316 5054 Conmutador: (57-1) 316 5000 Ext. 12305, 12306, 12307.

Página Web: www.fce.unal.edu.co | Correo electrónico: uniei_fcebog@unal.edu.co

Número 78

Octubre - Diciembre



E-ISSN 2248-6968

ISSN 0121-5051

INNOVAR

REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

VOLUMEN
30
2020

Categoría C en el Índice Bibliográfico Nacional de Colciencias

EDICIÓN ESPECIAL ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

EDITORIAL

Editorial. Repensando la crítica en los estudios organizacionales
Diego René Gonzales-Miranda, William Rojas Rojas

Encrucijadas y desafíos de los Estudios Organizacionales
Una reflexión desde las perspectivas institucionales
Luis Montaña Hirase

La relevancia del discurso gerencial para los estudios organizacionales: reflexiones durante un evento pandémico
Carlos Jesús Fernández Rodríguez

La modification des fondements de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) après l'Accord de Paris de 2015 et la pandémie covid-19 de 2020
Yvon Pesqueux

Por una crítica ontológica de la ideología del emprendimiento
Carlos Fernando Torres Oviedo, María Ceci Misoczky

Big Data y People Analytics: gestión científica de la intimidad y de las emociones
Diego Fabián Szlechter, Marcela Beatriz Zangaro

Organizational identity: components and construction
Diego René Gonzales-Miranda

Espacios organizacionales en la producción de jóvenes trabajadores chilenos
Guillermo Rivera-Aguilera, Javiera Lobos-Pessini, Adela Bork

Subjetividades de precariedad en trabajadores agrícolas de la caña de azúcar en el área geográfica del valle del río Cauca, Colombia: análisis desde la Gubernamentalidad
Cristian Bedoya Dorado, Deidi Maca Urbano

The other side of compliance systems and codes of ethics: A Foucauldian perspective on rule-based ethics and corruption control
Felipe Fróes Couto, Alexandre de Pádua Carrieri

La resistencia en los estudios organizacionales: una revisión de literatura
Juan Javier Saavedra-Mayorga, Mauricio Sanabria

RESEÑA

Ramírez-Martínez, G., & Gonzales-Miranda, D. (Ed.). (2017). Tratado de estudios organizacionales. Vol. 1: teorización sobre el campo. Medellín: Editorial EAFIT.
Juan Diego Suárez Gómez



N.º
77
Julio - Septiembre



76
Abril - Junio



N.º
75
Enero - Marzo

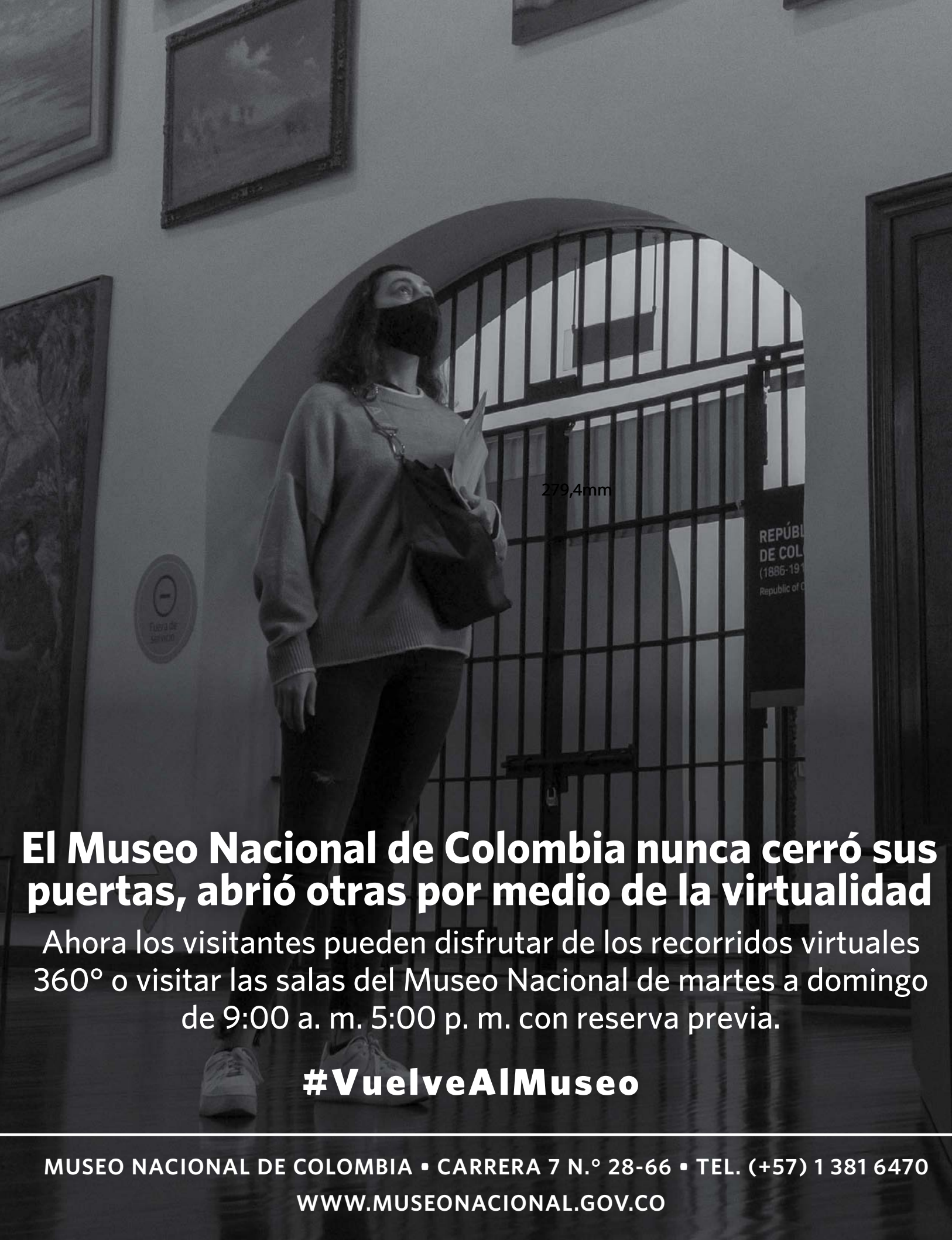
SUSCRIPCIONES Y CANJE INTERNACIONAL:

Por favor comuníquese con la Coordinación de INNOVAR

CORREO ELECTRÓNICO: revinnova_bog@unal.edu.co

TELÉFONO: (57) (1) 3165000, ext. 12367 | APARTADO AÉREO: 055051

WWW.INNOVAR.UNAL.EDU.CO



El Museo Nacional de Colombia nunca cerró sus puertas, abrió otras por medio de la virtualidad

Ahora los visitantes pueden disfrutar de los recorridos virtuales 360° o visitar las salas del Museo Nacional de martes a domingo de 9:00 a. m. 5:00 p. m. con reserva previa.

#VuelveAlMuseo



núm
82 Vol. XL Enero - Junio 2021

Economía conductual de la protección al consumidor en el e-commerce colombiano

José David Arenas Correa

Extreme volatility dependence in exchange rate

Miriam Sosa Castro, Christian Bucio

Pacheco, Héctor Eduardo Díaz Rodríguez

Un análisis regional de los choques monetarios y externos: El caso del Valle del Cauca en Colombia

Pavel Vidal, Gilberto Ramírez, Lya Paola Sierra

Sticky inflationary expectations and inflation targeting in (some) emerging and less developed economies

Santiago Taboada, Emiliano Libman

¿Es neutral el Banco de la República? Un análisis crítico de la Reforma de 1991

Martha Lucía Bernal

Productividad laboral y competitividad externa en el sector manufacturero mexicano tras la apertura comercial, 1996-2007

Raúl Vásquez-López

Economías de aglomeración y externalidades negativas en Ecuador, periodo 2007-2017

Armando José Urdaneta Montiel,

Emmanuel Victorio Borgucci García

Countries in the hamster's wheel?: Nurdse-Duesenberry demonstration effects and the determinants of saving

Andrés Rius, Carolina Román

El renminbi (RMB) y su papel frente a la búsqueda de hegemonía económica de China

Wilson Fernando Rodríguez Gómez

Financiarización de la política fiscal y su impacto sobre la deuda pública de Colombia entre 1996-2015

Camilo Rodríguez

Una propuesta de modelo de crecimiento económico. Aplicación al caso colombiano, 1980-2014

Gregory Quiroga Herrera

Calidad de vida laboral en Cartagena, Barranquilla y Santa Marta

Luis Armando Galvis Aponte, Gabriel

Rodríguez-Puello, Sara Ovallos Bencardino

Organicismo e institucionalismo: As decisões humanas a partir de uma proposta de conexão entre as teorias de Keynes e Veblen

Herton Castiglioni Lopes, Octávio

Augusto Camargo Conceição

núm
83 Vol. XL

2021 **NÚMERO ESPECIAL:**
Crisis del COVID-19: Impactos socioeconómicos y retos para países Latinoamericanos

núm
84 Vol. XL

2021 **SPECIAL ISSUE:**
Gender, Sex, Ethnicity, Race, and Class in the Economics Profession in Latin America

núm
85 Vol. XL Julio - Diciembre 2021

Relación entre el desarrollo financiero y el crecimiento económico en Colombia en el periodo 1994-2018

Daniela Gracia Cabrera, Martha Misas Arango

La ley de Kaldor-Verdoorn desde una perspectiva multisectorial

Fidel Aroche Reyes

Influencia del contexto macroeconómico en la mortalidad de empresas en el Perú

Juan León Mendoza

Actitud, comportamiento y conocimiento financiero en México

Osvaldo García Mata, Ana Luz Zorrilla

del Castillo, Arturo Briseño García

Parceiros do Brasil: uma análise das exportações brasileiras

Flavia Braga Chinelato, Diogo Batista de Freitas Cruz

Disparidades económicas y el rol del sistema vial: evidencia para Antioquia (Colombia)

Guillermo David Hincapié Vélez

Las preferencias individuales y sus determinantes: Un análisis de las preferencias sobre el riesgo y el tiempo

José Gabriel Castillo, Donald Zhangallimbay

Fundamentales macroeconómicos del tipo de cambio. Evidencia de cointegración.

Horacio Catalán Alonso

Relación dinámica entre los Credit Default Swaps (CDS) y la deuda pública: análisis en el contexto latinoamericano

Jeimy Lorena Martínez Arroyo, Nini

Johana Marín Rodríguez

The Joint Distribution of Income and Wealth in Uruguay

Graciela Sanroman, Guillermo Santos

Homicide rates and housing prices in Cali and Bogotá D.C.

Andrés Domínguez

Determinantes de la Inversión Extranjera Directa en Bolivia (Un enfoque institucionalista)

Juan Carlos Barrios Gutiérrez

El mecanismo de transmisión de política monetaria en una economía dolarizada. El caso de El Salvador

Luis René Cáceres

CONTACTO

Facultad de Ciencias Económicas | Universidad Nacional de Colombia

Carrera 30 N.º 45-03 | Edificio 310, primer piso, oficina Centro Editorial | Tel.: (+571) 3165000 ext. 12308

Correo electrónico: revcuaeo_bog@unal.edu.co | página web www.ceconomia.unal.edu.co | Bogotá D.C., Colombia.



EG | Estudios Gerenciales

Journal of Management and Economics for Iberoamerica

ISSN 0123-5923

Indexada en:
Índice Nacional de Publicaciones Seriadadas, Científicas y Tecnológicas de Publindex - Colciencias;
Emerging Sources Citation Index - WoS; ScienceDirect; SciELO Citation Index; SciELO; JEL; EconLit; RedALyC; Thomson Gale; RePEc; Latindex; Ulrich's; EBSCO; Dotec; DOAJ; Clase; Dialnet.

Vol. 36, No. 156, julio – septiembre de 2020

- 1** Proposição de um modelo integrativo de justiça para o sistema agregado de marketing Turístico
Fabiana Gama de Medeiros y Francisco José da Costa
- 2** Efectos del lenguaje publicitario y del destino turístico usados en páginas comerciales de Facebook sobre la generación de boca a boca electrónico / Ana Marcela Londoño-Silva, Carlos Fernando Osorio-Andrade y Jenny Piedad Peláez-Muñoz
- 3** Composición del consejo de administración y desempeño financiero en mercados emergentes de América Latina: evidencia para Brasil, Chile y México / Marcelo Arévalo-Alegría, Andrés A. Acuña-Duarte y Andrea King-Domínguez
- 4** El perfil decisorio del empresario pyme de Bahía Blanca, Argentina: ¿qué variables lo caracterizan?
Melisa N. Manzanal, Fernanda Villarreal, Gastón S. Milanese y Hernán P. Vigier
- 5** Los roles de los centros corporativos en empresas multinegocios colombianas
Luz Maria Rivas-Montoya y Diana Londoño-Correa
- 6** Risk information disclosure and its impact on analyst forecast accuracy
José Miguel Tirado-Beltrán y J. David Cabedo-Semper
- 7** Evaluación del desempeño de la cadena de suministro sostenible enfocada en procesos
Andrey Vinajera-Zamora, Fernando Marrero-Delgado y Roberto Cespón-Castro
- 8** Modelo de negócio e estratégia de inovação de uma empresa brasileira de alimentos
Frederico Andreis Beneli Donado y David Ferreira Lopes Santos
- 9** Los emprendedores zombis: emprendimiento en etapa inicial que no crea empresa en el contexto latinoamericano / Camilo Peña-Ramírez, Gonzalo Garcés-Rodríguez y Sheila Serafim da Silva
- 10** Práticas para a gestão de custos logísticos em empresas industriais de grande porte da Colômbia
Maryely Andrea Jimenez-Franco y Valdirene Gasparetto

Suscripciones, canje
y postulación de artículos

Universidad Icesi, Calle 18 No. 122-135
PBX: 555 2334, ext. 8210. Cali, Colombia
E-mail: estgerencial@icesi.edu.co
www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/



FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS
Y ECONÓMICAS



INNOVAR

Convocatoria a Número Especial: **Contabilidad Crítica**

Editores invitados

Elizabeth Ocampo Gómez, Instituto de Investigaciones en Educación, Universidad Veracruzana, México.
Email: eocampo@uv.mx

Dean Neu, Schulich School of Business, York University, Canadá. Email: dneu@schulich.yorku.ca

Mauricio Gómez-Villegas, Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia. Email: mgomezv@unal.edu.co

Justificación

Desde finales de la década de 1970 emergió en el contexto internacional una corriente de pensamiento e investigación que asume una posición crítica, desde diferentes supuestos ontológicos, epistemológicos y metodológicos, para explicar y comprender el papel de la contabilidad en las organizaciones y la sociedad (Chua, 1986; 2019; Cooper, 2018). Esta perspectiva pone énfasis en la dimensión política, social, institucional y organizacional de la contabilidad frente a conflictos sociales estructurales, planteando la necesidad de intervenciones activas para transformar las prácticas sociales en las que incide la contabilidad (Neu, Cooper & Everett 2001; Young, 2018).

En Latinoamérica existe una tradición diversa de pensamiento e investigación crítica en contabilidad. Aunque la participación de académicos latinoamericanos en congresos, talleres, publicaciones y revistas “internacionales” se ha visto limitada por varios factores, entre ellos las habilidades con el idioma inglés, en los últimos años se ha hecho más evidente la necesidad de construir espacios de reflexión, discusión e intercambio de los desarrollos de la contabilidad crítica en la región (Cooper, 2018). En este contexto han surgido valiosas iniciativas como las conferencias en Investigación Cualitativa y Contabilidad Crítica (Gendron, 2019) y la edición de un número especial en español de la revista *Critical Perspectives on Accounting*, que está próximo a publicarse. No obstante, dichas iniciativas aún resultan insuficientes para operar procesos de diálogo y debate que alienten la construcción de identidad y la divulgación de la investigación contable crítica en, y desde, la región.

América Latina es una región heterogénea, en la cual subsisten conflictos sociales complejos en los que la contabilidad participa. Quizás las visiones dominantes en contabilidad crítica también requieren comprender las singularidades de los procesos organizacionales, culturales y sociales latinoamericanos, a partir de un diálogo de saberes que permita la diversidad de cosmovisiones, referentes teóricos y aproximaciones metodológicas (Ibarra-Colado, 2006; Dussel e Ibarra-Colado, 2006). Ante la homogeneización que la globalización de las prácticas académicas neoliberales impulsa, el reconocimiento y la promoción de la diversidad de los contextos locales resulta determinante (Giroux, 2018).

Por todo lo anterior, la edición de un número especial sobre contabilidad crítica editado desde Latinoamérica, con la participación de académicos vinculados y sensibilizados con la región, aportará al proceso de diálogo y construcción para alentar y difundir investigaciones interdisciplinarias y críticas sobre el papel político, social, institucional y organizacional de la contabilidad.

Idiomas en los que se pueden presentar trabajos

Español, portugués o inglés.

Alcance del número especial

El número especial convoca a remitir trabajos académicos resultado de investigación en diversos temas y con amplitud metodológica, desde una perspectiva crítica en contabilidad. Resultan relevantes para el número, entre otros, temas como:

- a. Contabilidad, inequidad y exclusión;
- b. Contabilidad, auditoría y corrupción;
- c. Contabilidad y poder;
- d. Contabilidad y conflictos socio-ambientales;
- e. Contabilidad y contra-cuentas;
- f. Género y contabilidad;
- g. Movilización social y contabilidad;
- h. Neoliberalismo y contabilidad;
- i. Poscolonialidad, decolonialidad y contabilidad;
- j. Contabilidad para la justicia;
- k. Contabilidad y cambio social; o,
- l. Contabilidad y emancipación.

Normas de presentación

Deberán atenderse todos los criterios de estructura, extensión y pautas de citación y referenciación bibliográfica establecidas por la revista INNOVAR en su guía para autores: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/about/submissions#authorGuidelines>

Fechas relevantes

- Llamado a envío de trabajos: 21 de octubre de 2020.
- Fecha límite de recepción: 14 de marzo de 2021.
- Fecha de publicación: octubre de 2021 (publicación del último trimestre).

Referencias

- Chua, W. F. (1986). Radical developments in accounting thought. *The Accounting Review*, 61(4), 601-632.
- Chua, W. F. (2019). Radical developments in accounting thought? Reflections on positivism, the impact of rankings and research diversity. *Behavioral Research in Accounting*, 31(1), 3-20. <https://doi.org/10.2308/bria-52377>
- Cooper, D. (2018). Foreword. Onwards: the past and future of critical accounting. In: R. Roslender, (Ed). *The Routledge Companion to Critical Accounting*. Abingdon, United Kingdom. Routledge.
- Dussel, E. & Ibarra-Colado, E. (2006). Globalization, organization and the ethics of liberation. *Organization*, 13(4), 489-508. <https://doi.org/10.1177/1350508406065852>
- Gendron, Y. (2019). Staying true to context. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 14(4), 80-95.
- Giroux, H. (2018). *La guerra del neoliberalismo contra la educación superior*. Barcelona: Herder.
- Ibarra-Colado, E. (2006). Organizational studies and epistemic coloniality in Latin America: thinking otherness from the margins. *Organization*, 19(2), 205-227. <https://doi.org/10.1177/1350508406065851>
- Neu, D., Cooper, D., & Everett, J. (2001). Critical accounting interventions. *Critical Perspectives on Accounting*, 12(6), 735-762. <https://doi.org/10.1006/cpac.2001.0479>

Young, J. (2018). What it means to be critical. *Critical Perspectives on Accounting*, 50, 13-14. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.08.004>

Síntesis curriculum vitae editores invitados

Elizabeth Ocampo Gómez. Doctora y Magíster en Estudios Políticos de la Educación, especialidad Administración Educativa y Liderazgo, de la Universidad de Alberta, Canadá. Licenciada en Ciencias de la Educación por la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, con estancia de investigación en la Universidad de Berkeley. Actualmente profesora e investigadora de la Universidad Veracruzana, México. Ha impartido clases en las universidades de Alberta, Concordia y Victoria en Canadá. Autora de más de una veintena de artículos académicos en diversas revistas como *Accounting Organizations and Society*, *Critical Perspectives on Accounting*, *Accounting Forum*, entre otras. Coautora del libro: *Doing missionary work: The World Bank and the Diffusion of financial practices*. Entre sus temas de investigación se encuentran los procesos de evaluación de la calidad en educación superior, así como perspectivas críticas sobre el rol de la contabilidad y las herramientas financieras en las políticas públicas

Dean Neu. Doctor en Contabilidad y Teoría Organizacional de la Universidad de Queen, MBA de la Universidad de Ontario y Bachelor de la Universidad Wilfrid Laurier. Profesor de Schulin School of Business de la Universidad de York (Canadá). Fue director del Centro para la Contabilidad y el Interés Público y profesor de la Universidad de Calgary. Ha sido profesor visitante en las universidades de Alberta y Toronto (Canadá) y Autónoma de Morelos (México). Coautor del libro: *Doing missionary work: The World Bank and the Diffusion of financial practices*. Ha recibido múltiples reconocimientos, entre ellos ganador del premio a la contribución distinguida al pensamiento contable por parte de la Asociación Canadiense de Contabilidad en 2016. Ha publicado en revistas como *Accounting Organizations and Society*, *Critical Perspectives on Accounting*, *Accounting Forum*, *Contemporary Accounting Research*, entre muchas otras.

Mauricio Gómez Villegas. Doctor en Contabilidad y Magíster en Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión por la Universitat de València (España). Magíster en Administración y Contador Público de la Universidad Nacional de Colombia. Profesor Asociado de la Universidad Nacional de Colombia, donde ha sido director de la Escuela de Administración y Contaduría Pública y director-editor de la revista INNOVAR (2014-2018). Se ha desempeñado como Subcontador General de la Nación (Colombia). Premio Nacional de Contaduría 2003. Investigador Sénior de Minciencias. Ha sido profesor visitante en las universidades de Burgos (España), Autónoma de Baja California (México), ORT (Uruguay) y de El Salvador. Editor invitado y miembro del comité editorial de *Public Money & Management*. Coautor del libro *Avances interdisciplinarios para una comprensión crítica de la contabilidad*. Ha publicado en *Public Money & Management*, *Public Administration and Development*, *Meditary Accountancy Research*, *Brazilian Journal of Public Administration*, *Sustainability*, INNOVAR, Cuadernos de Administración, Cuadernos de Contabilidad, entre otras.



INNOVAR JOURNAL

Call for Special Issue: **Critical Accounting**

Guest Editors

Elizabeth Ocampo Gómez, Institute for Research in Education, Veracruzana (Mexico). Email: eocampo@uv.mx

Dean Neu, Schulich School of Business, York University, Canada. Email: dneu@schulich.yorku.ca

Mauricio Gómez-Villegas, School of Administration and Accounting, Universidad Nacional de Colombia. Email: mgomezv@unal.edu.co

Justification

In the late 1970s, the international context witnessed the emergence of a trend of thought and research that adopted a critical position, based on several ontological, epistemological and methodological assumptions, in order to explain and understand the role of accounting in organizations and society (Chua, 1986; 2019; Cooper, 2018). This approach emphasizes the political, social, institutional and organizational dimensions of accounting in the face of structural social conflicts, posing the need for active interventions as essential inputs to transform the social practices that are influenced by accounting (Neu, Cooper & Everett 2001; Young, 2018).

In Latin America, there is a diverse tradition of critical accounting thought and research. Although the participation of Latin American scholars in "international" conferences, workshops, publications and journals has been limited by several factors, including English language proficiency, the need to build spaces for reflection, discussion and exchange of critical accounting developments in the region has become more evident in recent years (Cooper, 2018). In this context, valuable initiatives such as the conferences on Qualitative Research and Critical Accounting (Gendron, 2019) and the edition of a special issue in Spanish of the journal *Critical Perspectives on Accounting* –soon to be published– have made their way through. However, these endeavors remain insufficient in the consolidation of dialogue and debate processes that encourage the construction of identity and the communication of critical accounting research into and from the region.

Latin America is a heterogeneous region with complex social conflicts in which accounting finds its own place. Perhaps the dominant visions of critical accounting also require an understanding of the singularities of organizational, cultural and social processes in Latin America, based on a dialogue of knowledge that allows for a diversity of worldviews, theoretical references and methodological approaches (Ibarra-Colado, 2006; Dussel & Ibarra-Colado, 2006). In the face of the homogenization driven by the globalization of neoliberal academic practices, the recognition and promotion of the diversity of local contexts is decisive (Giroux, 2018).

For all the above reasons, the edition of a special issue on Critical Accounting coming from Latin America, with the participation of academics that are linked and sensitized to this region, will contribute to such process of dialogue and construction, in order to encourage and publicize interdisciplinary and critical research on the political, social, institutional and organizational roles of accounting.

Languages in which papers can be submitted

Spanish, Portuguese or English.

Scope of the Special Issue

This special issue calls for the submission of academic papers resulting from research on various topics and broad methodological approaches, from a critical accounting perspective. Relevant to the issue are, among others, subjects such as:

- a. Accounting, inequity and exclusion;
- b. Accounting, auditing and corruption;
- c. Accounting and power;
- d. Accounting and socio-environmental conflicts;
- e. Accounting and counter-accounting;
- f. Gender and accounting;
- g. Social mobilization and accounting;
- h. Neoliberalism and accounting;
- i. Post-coloniality, decoloniality and accounting;
- j. Accounting for justice;
- k. Accounting and social change; or,
- l. Accounting and emancipation

Submission requirements

All the criteria in terms of structure, extension and citation and bibliographic standards established by INNOVAR Journal in the guide for authors must be taken into account: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/about/submissions#authorGuidelines>

Important dates

- *Call for papers*: October 21, 2020
- *Deadline for submissions*: March 14, 2021.
- *Publication*: October 2021 (last quarter publication)

References

- Chua, W. F. (1986). Radical developments in accounting thought. *The Accounting Review*, 61(4), 601-632.
- Chua, W. F. (2019). Radical developments in accounting thought? Reflections on positivism, the impact of rankings and research diversity. *Behavioral Research in Accounting*, 31(1), 3-20. <https://doi.org/10.2308/bria-52377>
- Cooper, D. (2018). Foreword. Onwards: the past and future of critical accounting. In: R. Roslender, (Ed). *The Routledge Companion to Critical Accounting*. Abingdon, United Kingdom. Routledge.
- Dussel, E. & Ibarra-Colado, E. (2006). Globalization, organization and the ethics of liberation. *Organization*, 13(4), 489-508. <https://doi.org/10.1177/1350508406065852>
- Gendron, Y. (2019). Staying true to context. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 14(4), 80-95.
- Giroux, H. (2018). *La guerra del neoliberalismo contra la educación superior*. Barcelona: Herder.
- Ibarra-Colado, E. (2006). Organizational studies and epistemic coloniality in Latin America: thinking otherness from the margins. *Organization*, 19(2), 205-227. <https://doi.org/10.1177/1350508406065851>

- Neu, D., Cooper, D., & Everett, J. (2001). Critical accounting interventions. *Critical Perspectives on Accounting*, 12(6), 735-762. <https://doi.org/10.1006/cpac.2001.0479>
- Young, J. (2018). What it means to be critical. *Critical Perspectives on Accounting*, 50, 13-14. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.08.004>

Guest editors

Elizabeth Ocampo Gómez. Doctor and Master in Political Studies of Education, emphasis in Educational Administration and Leadership, from the University of Alberta, Canada. Bachelor of Science in Education from the Universidad Autónoma del Estado de Morelos, with a research stay at the University of Berkeley. Currently, she is a Professor and researcher at the Universidad Veracruzana, Mexico. She has taught at the universities of Alberta, Concordia and Victoria in Canada. Author of more than twenty academic articles in various journals, such as *Accounting Organizations and Society*, *Critical Perspectives on Accounting*, *Accounting Forum*, among others. Co-author of the book *Doing missionary work: The World Bank and the Diffusion of financial practices*. Among her research topics are the processes of quality evaluation in higher education as well as critical perspectives on the role of accounting and financial tools in public policy

Dean Neu. Doctor in Accounting and Organizational Theory from Queen's University, MBA from the University of Ontario and Bachelor's degree from Wilfrid Laurier University. Professor at the Schulich School of Business at York University (Canada). He was Director of the Centre for Accounting and Public Interest and Professor at the University of Calgary. He has been a visiting professor at the Universities of Alberta and Toronto (Canada) and Autónoma de Morelos (Mexico). Co-author of the book *Doing missionary work: The World Bank and the Diffusion of financial practices*. He has received multiple recognitions, among them the Award for Distinguished Contribution to Accounting Thought by the Canadian Accounting Association in 2016. He has been the editor of several Journals, including *Critical Perspectives on Accounting*. His research has been published in journals such as *Accounting Organizations and Society*, *Critical Perspectives on Accounting*, *Accounting Forum*, *Contemporary Accounting Research*, among many others.

Mauricio Gómez Villegas. Doctor in Accounting and Master in Accounting, Auditing and Management Control from the University of Valencia (Spain). Master in Administration and Public Accountant from the Universidad Nacional de Colombia. Associate Professor at the Universidad Nacional de Colombia, where he has been Director of the School of Administration and Public Accounting and Director-Editor of INNOVAR Journal (2014-2018). He has served as Deputy General Accountant of the Nation (Colombia). National Accounting Award 2003. Senior Researcher of Minciencias. He has been a visiting professor at the Universities of Burgos (Spain), Autónoma de Baja California (Mexico), ORT (Uruguay) and El Salvador. Guest editor and member of the editorial committee of *Public Money & Management*. Co-author of the book *Interdisciplinary Advances for a Critical Understanding of Accounting*. He has published in *Public Money & Management*, *Public Administration and Development*, *Meditary Accountancy Research*, *Brazilian Journal of Public Administration*, *Sustainability*, *INNOVAR*, *Cuadernos de Administración*, *Cuadernos de Contabilidad*, among others.



INNOVAR

Chamada para o número especial: *Contabilidade crítica*

Editores convidados

Elizabeth Ocampo Gómez, Instituto de Investigaciones en Educación, Universidad Veracruzana (México).

E-mail: eocampo@uv.mx

Dean Neu, Schulich School of Business, York University (Canadá). E-mail: dneu@schulich.yorku.ca

Mauricio Gómez-Villegas, Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia (Colômbia). E-mail: mgomezv@unal.edu.co

Justificativa

Desde o final da década de 1970, vem emergindo, no contexto internacional, uma corrente de pensamento e pesquisa que assume uma posição crítica, de perspectivas ontológicas, epistemológicas e metodológicas, para explicar e compreender o papel da contabilidade nas organizações e na sociedade (Chua, 1986, 2019; Cooper, 2018). Isso coloca em ênfase a dimensão política, social, institucional e organizacional da contabilidade ante conflitos socioestruturais, ao apresentar a necessidade de intervenções ativas para transformar as práticas sociais nas quais a contabilidade incide (Neu, Cooper e Everett 2001; Young, 2018).

Na América Latina, há uma tradição diversa de pensamento e pesquisa crítica em contabilidade. Embora a participação de acadêmicos latino-americanos em congressos, oficinas, publicações e revistas internacionais tenha sido limitada por vários fatores – entre eles, a habilidade com o idioma inglês –, nos últimos anos, tem se tornado mais evidente a necessidade de construir espaços de reflexão, discussão e intercâmbio de desenvolvimento da contabilidade crítica na região (Cooper, 2018). Nesse contexto, surgem valiosas iniciativas como as conferências em pesquisa qualitativa e contabilidade crítica (Gendron, 2019) e a edição de um número especial em espanhol da revista *Critical Perspectives on Accounting*, que está próximo de ser publicado. Contudo, essas iniciativas ainda são insuficientes para operar processos de diálogo e debate que promovam a construção de identidade e a divulgação da pesquisa contábil crítica na e a partir da região.

A América Latina é uma região heterogênea, na qual subsistem conflitos sociais complexos dos quais a contabilidade participa. É provável que as visões dominantes em contabilidade crítica também requeiram compreender as singularidades dos processos organizacionais, culturais e sociais latino-americanos, a partir de um diálogo de saberes que permita a diversidade de cosmovisões, referenciais teóricos e aproximações metodológicas (Ibarra-Colado, 2006; Dussel e Ibarra-Colado, 2006). Diante da homogeneização que a globalização das práticas acadêmicas neoliberais impulsiona, o reconhecimento e a promoção da diversidade dos contextos locais se tornam determinante (Giroux, 2018).

Por tudo isso, a edição de um número especial sobre a contabilidade crítica, editado na América Latina, com a participação de acadêmicos vinculados e sensibilizados com a região, contribuirá para o processo de diálogo e construção a fim de promover e divulgar pesquisas interdisciplinares e críticas sobre o papel político, social, institucional e organizacional da contabilidade.

Idiomas aceitos

Espanhol, português e inglês.

Alcance do número especial

O número especial faz uma chamada para trabalhos acadêmicos que sejam resultado de pesquisa em diversos temas e com amplitude metodológica, sob uma perspectiva crítica em contabilidade. Entre outros, são relevantes para o número temas como:

- a. contabilidade, inequidade e exclusão;
- b. contabilidade, auditoria e corrupção;
- c. contabilidade e poder;
- d. contabilidade e conflitos socioambientais;
- e. contabilidade e contra-contas;
- f. gênero e contabilidade;
- g. mobilização social e contabilidade;
- h. neoliberalismo e contabilidade;
- i. pós-colonialidade, decolonialidade e contabilidade;
- j. contabilidade para a justiça;
- k. contabilidade e mudança social;
- l. contabilidade e emancipação.

Normas para a submissão de artigos

Todos os critérios de estrutura, extensão, citação e referências bibliográficas estabelecidos pela revista INNOVAR devem ser seguidos. Para isso, acessar o link: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/inno-var/about/submissions#authorGuidelines>

Datas relevantes

- Chamada para a submissão de artigos: 21 de outubro de 2020
- Prazo máximo para o recebimento de artigos: 14 de março de 2021
- Data de publicação: outubro de 2021 (publicação do último trimestre)

Referências

- Chua, W. F. (1986). Radical developments in accounting thought. *The Accounting Review*, 61(4), 601-632.
- Chua, W. F. (2019). Radical developments in accounting thought? Reflections on positivism, the impact of rankings and research diversity. *Behavioral Research in Accounting*, 31(1), 3-20. <https://doi.org/10.2308/bria-52377>
- Cooper, D. (2018). Foreword. Onwards: the past and future of critical accounting. In: R. Roslender, (Ed). *The Routledge Companion to Critical Accounting*. Abingdon, United Kingdom. Routledge.
- Dussel, E. & Ibarra-Colado, E. (2006). Globalization, organization and the ethics of liberation. *Organization*, 13(4), 489-508. <https://doi.org/10.1177/1350508406065852>
- Gendron, Y. (2019). Staying true to context. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 14(4), 80-95.

- Giroux, H. (2018). *La guerra del neoliberalismo contra la educación superior*. Barcelona: Herder.
- Ibarra-Colado, E. (2006). Organizational studies and epistemic coloniality in Latin America: thinking otherness from the margins. *Organization*, 19(2), 205-227.
<https://doi.org/10.1177/1350508406065851>
- Neu, D., Cooper, D., & Everett, J. (2001). Critical accounting interventions. *Critical Perspectives on Accounting*, 12(6), 735-762. <https://doi.org/10.1006/cpac.2001.0479>
- Young, J. (2018). What it means to be critical. *Critical Perspectives on Accounting*, 50, 13-14.
<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.08.004>

Biografía dos editores convidados

Elizabeth Ocampo Gómez. Doutora e mestra em Estudos Políticos da Educação, com especialidade em Administração Educacional e Liderança, pela University of Alberta (Canadá). Licenciada em Ciências da Educação pela Universidad Autónoma del Estado de Morelos, com período de pesquisa na University of California, Berkeley. Atualmente, é professora e pesquisadora da Universidad Veracruzana (México). Já ministrou aulas nas universidades de Alberta, Concordia e Victoria no Canadá. Autora de mais 20 artigos de artigos acadêmicos em diversas revistas como *Accounting Organizations and Society*, *Critical Perspectives on Accounting*, *Accounting Forum*, entre outras. Coautora do livro *Doing missionary work: The World Bank and the diffusion of financial practices*. Entre suas linhas de pesquisa, estão os processos de avaliação da qualidade do ensino superior, bem como perspectivas críticas sobre o papel da contabilidade e das ferramentas financeiras nas políticas públicas.

Dean Neu. Doutor em Contabilidade e Teoria Organizacional pela Queen's University. MBA Ontario Tech University's e bacharel pela Wilfrid Laurier University. Professor de Schulin School of Business da York University (Canadá). Foi diretor do Centro para a Contabilidade e o Interesse Público, e professor da University of Calgary. Foi professor visitante nas universidades de Alberta e Toronto (Canadá) e Autónoma de Morelos (México). Coautor do livro *Doing missionary work: The World Bank and the diffusion of financial practices*. Recebeu vários reconhecimentos, entre eles o prêmio pela contribuição distinguida ao pensamento contábil por parte da Associação Canadense de Contabilidade, em 2016. Já foi editor de diversas revistas, como a *Critical Perspectives on Accounting*. Suas pesquisas foram publicadas em revistas como *Accounting Organizations and Society*, *Critical Perspectives on Accounting*, *Accounting Forum*, *Contemporary Accounting Research*, entre outras.

Mauricio Gómez Villegas. Doutor em Contabilidade e Mestre em Contabilidade, Auditoria e Controle de Gestão pela Universitat de València (Espanha). Mestre em Administração e contador público pela Universidad Nacional de Colombia. Professor associado da Universidad Nacional de Colombia, onde foi diretor da Escola de Administração e Controladoria Pública, e diretor-editor da revista INNOVAR (2014-2018). Atuou como subcontador-geral da Nação (Colômbia). Ganhou o prêmio nacional de contadoria em 2003. Pesquisador sênior do Ministério de Ciências, Tecnologia e Inovação da Colômbia. Foi professor visitante nas universidades de Burgos (Espanha), Autónoma de Baja California (México), ORT (Uruguai) e de El Salvador. Editor convidado e membro da comissão editorial da *Public Money & Management*. Coautor do livro *Avances interdisciplinarios para una comprensión crítica de la contabilidad*. Já publicou em *Public Money & Management*, *Meditary Accountancy Research*, *Brazilian Journal of Public Administration*, *Sustainability*, *INNOVAR*, *Cuadernos de Administración*, *Cuadernos de Contabilidad*, entre otras revistas.

INNOVAR

La *Revista Innovar*, 31(79), fue editada por la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá. Se terminó de imprimir y encuadernar en los talleres de Proceditor, en febrero del 2021, con un tiraje de 70 ejemplares, sobre papel bond blanco bahía de 70 g.

Editorial

La condición humana y los estudios organizacionales:
¿un camino por transitar?

WILLIAM ROJAS ROJAS & DIEGO RENÉ GONZALES-MIRANDA



Estudios Organizacionales

Subjetividad hipermoderna y capitalismo actual: mirada crítica

FERNANDO CRUZ KRONFLY



Gestión y subjetividad en el trabajo en el mundo
euroamericano: tres posturas principales

JEAN-FRANÇOIS CHANLAT



Del empresario fundador al directivo asalariado:
el surgimiento del administrador en Occidente

JUAN CARLOS JURADO JURADO & RODRIGO DE J. GARCÍA ESTRADA



La *managerialización* de las relaciones estatales en Argentina
(2015-2019): ¿*Cambiemos* logró cambiarnos?

MARÍA LAURA FARIAS



El trabajo en tiempos de *lean management*: una revisión crítica
sobre sus efectos adversos en las experiencias de trabajo

MAGDALENA GARCÉS & ANTONIO STECHER



Pensar el territorio desde los estudios organizacionales: conversaciones
para el análisis organizacional en la dimensión espacial

JOSÉ CARLOS LÓPEZ FIGUEROA



Metamorfosis organizacionales del cambio tecnológico: integración de
sistemas informáticos en una organización de salud colombiana

JULIANA TABARES QUIROZ, SANTIAGO CORREA VÉLEZ
& JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO



La quinta dimensión del poder: analítica de la gubernamentalidad
en los estudios organizacionales. Estudio de caso del Municipio
de Medellín, Colombia

CARMEN ALEJANDRA OCAMPO-SALAZAR & JUAN DAVID CARDONA



Hacia una teoría lúdica de la organización

ALEJANDRO JOSÉ SALDAÑA ROSAS
& AURORA IRAZEMA AGUILAR CONTRERAS



Mecanismos de colaboración interinstitucional: prácticas típicas

PATRICIA HERRERA-KIT, ALEJANDRO BALANZÓ GUZMÁN,
JULIANA PARRA MORENO & MARCELA RIVERA CHÁVEZ



Organizational Couplings: A Literature Review

LEONEL ARANGO-VASQUEZ & MARIANO GENTILIN



Reseñas

Tratado de estudios organizacionales. Vol. 2: Exploración de las temáticas

ÓSCAR GALLO



Nuevo Pensamiento Administrativo.
Colección Nuevo Pensamiento Administrativo

MARÍA VICTORIA RODRÍGUEZ-CHACÓN



INNOVAR

