

**REVISTA ENFOQUES**  
**Ciencia Política y Administración Pública**  
**Nro 8 primer semestre. 2008**  
**Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública**  
**Universidad Central de Chile**  
ISSN: 0718-0241

---

**EL ESPEJO TRIZADO. EL LENTO E IRREVERSIBLE PROCESO DE  
(AUTO)DESCONSTRUCCIÓN DEL ENFOQUE MODERNO DE LA  
GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN PÚBLICA**

**Reinhard Friedmann & Gabriel Fernández Gasalla<sup>1</sup>**

**(en prensa)**

**Abstract:**

En el transcurso de las últimas décadas, las principales nociones de la teoría moderna de gestión pública (organización, racionalidad, reglas, estructura) se han visto enfrentado a un paulatino e irreversible proceso de (auto-) desconstrucción. Hoy la disciplina representa un campo de estudio polisémico y polifónico que incluye grandes diferencias y desacuerdos. Su carácter fragmentado significa que ya no hay esperanza de poder integrar los conocimientos en una “gran narrativa”. El *linguistic turn* propone un giro conceptual: las organizaciones vistas como relaciones sociales realizadas lingüísticamente. El discurso (lenguaje) constituye organizaciones y sujetos, sosteniendo relaciones de poder. Así, el paradigma de la gestión racional-funcionalista, que durante decenios rechazó la posibilidad de lo aleatorio, defendiendo con vehemencia la idea de la causalidad y orden, debe enfrentarse hoy a los conceptos más fértiles del pensamiento posmoderno: el rol fundamental del lenguaje, la complejidad y la lógica de la *différance*.

---

<sup>1</sup> *Reinhard Friedmann*, Doctor en Ciencias Políticas de la Universidad de Heidelberg (RFA); es profesor en Programas de Pregrado y Postgrado (Universidad Central de Chile, Uniacc, Universidad Alberto Hurtado, Universidad de Chile, Universidad Nacional de Quilmes). Se desempeña como investigador y consultor independiente ([www.rfriedmann.cl](http://www.rfriedmann.cl)).

*Gabriel Fernandez Gasalla*, Economista. Docente e investigador en la Universidad Nacional de Quilmes. Especializado en gestión, liderazgo y marca de ciudad.

Ambos son miembros fundadores de la *Red Internacional de Marketing Urbano y de Desarrollo Urbano* y dirigen el Proyecto I+D *Gestión, liderazgo y organización de la ciudad en condiciones de complejidad e incertidumbre*, Departamento de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Quilmes., Buenos Aires.

## Introducción

A decir verdad, “a pesar de representar hechos, cifras, objetividad, concreción y responsabilidad, las organizaciones están llenas de subjetividad, abstracción, enigmas, exhibición, ficción y arbitrariedad”<sup>2</sup>.

La teoría moderna de la gestión organizacional pública se fundamenta en la “racionalidad formal” para la cual las nociones de “regla” y “estructura” son de central importancia. Esta concepción implica que la organización puede entenderse como un “ente ordenado” conformado por diferentes elementos relacionados, que están diseñados para obtener una determinada finalidad. Esta perspectiva, desarrollada a partir del paradigma funcional-racionalista sostiene que la clave del éxito para una organización moderna está en cómo se estructuran y hacen encajar las distintas piezas del puzzle y, por lo tanto, existe una forma de organizarse perfecta y válida, siempre y cuando se cumplan con unas cuantas “reglas”<sup>3</sup>. En este sentido, las organizaciones se caracterizan por “estar definidas y diseñadas en términos de racionalidad de adecuación de medio a fines, esto es, en ellas hay una división del trabajo que ha sido hecha en forma consciente como resultado del intento de buscar fines en la forma más racional posible”<sup>4</sup>. “Si hay un tópico clave en la teoría organizacional moderna-clásica, entonces es el de la reglamentación formal y la generación de univocidad que guarda relación con ella”, señala G. Schreyögg<sup>5</sup>.

En el sector público, la amplia acogida del enfoque *New Public Management* ha sido considerado como una verdadera “revolución gerencial”. La Nueva Gestión Pública quiere ser una alternativa

---

<sup>2</sup> Weick, K. Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks, London. 1995. Pág. 15

<sup>3</sup> Frese, E. Organisationstheorie. Historische Entwicklung – Ansätze und Perspektiven. Gabler, Wiesbaden, 1992, Pág. 2

<sup>4</sup> Rodríguez, D. Gestión Organizacional. Elementos para su estudio. Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago, 2001. Pág. 28. Ver también: Bardmann, T.M. Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. suhrkamp taschenbuch wissenschaft, Frankfurt a.M., 1994. Pág. 263

<sup>5</sup> Citado en Kornberger, M. „Organisation, Ordnung und Chaos“, en Weiskopf, R., compilador. Menschenregierungskünste. Anwendungen poststrukturalistischer Analyse auf Management und Organisation. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2003. Pág. 113. Ver también la definición de organización de Schein: „*The rational co-ordination of the activities of a number for the achievement of some common explicit purpose or goal, through division of labour and function, and through a hierarchy of authority and responsibility*”. Schein, E. Organizational psychology. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1965

tanto a la gestión tradicional como al gerencialismo clásico y pretende construir un cuerpo de conocimientos y técnicas para el sector público, orientándolo hacia el rendimiento y los resultados<sup>6</sup>. He aquí algunas de las proposiciones básicas del Gerencialismo o de la NGP<sup>7</sup>.

- El hombre es un decisor racional que se guía por el interés, que es capaz de ordenar sus preferencias, plantear opciones y cursos de acción alternativos, anticipando las consecuencias de sus acciones.
- El comportamiento de los empleados es perfectamente previsible y la productividad es una variable directamente dependiente de las retribuciones.
- Siempre hay un mejor camino, una solución idónea para cada caso. Descubrir la manera más adecuada de hacer las cosas es posible aplicando los instrumentos adecuados.
- No hay un conflicto irresoluble de intereses en la organización. La armonía en el contexto organizativo es deseable y practicable.
- La eficiencia puede lograrse mediante un diseño organizativo adecuado y los incentivos apropiados.

*Pen imenti*<sup>8</sup>. *Painting over old works*<sup>9</sup>. La NGP no representa otra cosa que “una ampliación de las ideas taylorianas”, o mejor dicho, es un *up date* del “meta-mito moderno”<sup>10</sup>. “*Organization theory was locked into a form of engineering, pro-occupied with relations between goals, structures and efficiency*”, comenta G. Morgan<sup>11</sup>.

Para poder “*write legitimate organization theory*”, el concepto de racionalidad tuvo que ser respetado como un principio supremo. Tan sólo hace poco, una serie de estudios y publicaciones han empezado a trabajar en la “desconstrucción” de la imagen de la organización como un sistema racional orientado a finalidades. El objetivo de estas actividades investigativas ha sido poner al

---

<sup>6</sup> Friedmann, R. El Estado Lean. Reingeniería Total del Estado. Konrad Adenauer Stiftung, Santiago, 2004

<sup>7</sup> Olías, B. La Nueva Gestión Pública. Prentice Hall, Madrid, 2000. Pág.7

<sup>8</sup> Pelzer, P. Der Prozeß der Organisation. Zur postmodernen Ästhetik der Organisation und ihrer Rationalität, Chur, Verlag Fakultas, 1995. Pág. 18

<sup>9</sup> Adams, G.B., Ingersoll, V.H. “Painting over Old Works. The Culture of Organization in an Age of Technical Rationality”, en Turner, B. Organizational Symbolism. Berlin, 1990

<sup>10</sup> Friedmann, R. La Gestión Pública en el Siglo XXI. Anticipando los Cambios que Vienen. Hacia un Sector Público Inteligente y en Constante Aprendizaje. Documentos de Facultad, Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Central de Chile, Santiago, Noviembre de 2003; Friedmann, R. “La Gestión Pública en el Siglo XXI. Anticipando los Cambios que Vienen”, en Estudios Sociales, N°113. Corporación de Promoción Universitaria, Santiago, 2004. Págs. 11-54

<sup>11</sup> Morgan, G. Images of Organization. Newbury Park, CA, Sage, 1986, Pág. 3

cubierto “*the covert operations by means of which the inherent undecidability of life and works is repressed and through which certainty is constructed*”<sup>12</sup>.

“El cuestionamiento del axioma de la racionalidad tiene un largo período de incubación detrás de sí”, afirma J. Türk<sup>13</sup>. En este artículo presentaremos las diferentes etapas de este lento, pero paulatino proceso de (auto-)deconstrucción del concepto de la racionalidad. Mostraremos que las organizaciones no se caracterizan por ser racionales, sino que respecto a esta suposición se trata más bien de un mito tanto de la teoría como la práctica bien cultivado.

### **Del Taylorismo y las Relaciones Humanas al “cesto de basura”**

La Administración Científica encontró bases firmes en los aportes de F.W. Taylor y de H. Fayol. Se planteó la necesidad de una “revolución mental” que modificara las relaciones sociales entre patrones y obreros. En su obra *Principios de la Administración Científica*, Taylor formula un modelo de trabajo para lograr mayor eficiencia en la organización a través de métodos y racionalización<sup>14</sup>.

Con el famoso experimento de Hawthorne, E. Mayo inicia la llamada corriente de las Relaciones Humanas, donde también encontramos autores como Maslow, Herzberg y McGregor<sup>15</sup>, etc., que se centran en aspectos del “factor humano” como la motivación, las relaciones interpersonales, etc. Su supuesto básico es que podemos mejorar los resultados de una organización con empleados satisfechos.

La Administración Científica ha construido poderosos mitos acerca de la producción y motivación eficiente y su fundamentación “científica” se apoyó en una “dudosa evidencia empírica”<sup>16</sup>. Y la Escuela de *human relations* no representa ninguna ruptura con el taylorismo. Su objetivo básico, es

---

<sup>12</sup> Klallinikos, J., Cooper, R. “Writing, Rationality and Organization: An Introduction”, en *Scandinavian Journal of Management*, Vol.12, N°1, 1996. Pág. 5

<sup>13</sup> Türk, K. *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend Report*. Stuttgart, Ferdinand Enke Verlag, 1989. Pág. 26; Becker, A., Küpper, W., Ortmann, G. “Revisionen der Rationalität”, en Küpper, W., Ortmann, G. (compiladores). *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen, 1988. Págs. 93-95

<sup>14</sup> Taylor, F.W. *Principios de la Administración Científica*. Barcelona, Orbis, 1985

<sup>15</sup> Mayo, E. *The human problems of an industrial civilization*. New York, McMillan, 1933

<sup>16</sup> Ortmann, G. *Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität*. Opladen, 1995. Pág. 9ff.; Kieser, A. “Managementlehre und Taylorismus”, en Kieser, A., compilador. *Organisationstheorien*. Stuttgart 1993. Págs. 63-94; Scholz, Ch. *Strategische Organisation. Multiperspektivität und Virtualität*. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 2000. Pág. 156

el mejoramiento de la productividad a través del aumento de la satisfacción laboral. W.R. Scout ha calificado este enfoque como “sociología de vaca”: “Las vacas felices dan más leche”<sup>17</sup>.

Para G. Ortmann, el resultado de estos enfoques modernos de gestión organizacional es demoledor: “De ninguna manera el taylorismo era un éxito generalizado, la producción en serie y la cinta transportadora no eran decisivas para los avances de producción de Henry Ford en Highland Park. La producción de masas taylorizada, organizada mediante grandes consorcios, *no es* la forma universal de producción más eficiente, y tampoco es la *lean production*. (Y tampoco la serán las redes empresariales). Elton Mayo, para decirlo duramente, era un charlatán. El grupo informal no ha sido su descubrimiento; el falseó sus datos y no hizo otra cosa que expresar el *Zeitgeist* con sus conocimientos psicoanalíticos superficiales. La satisfacción *no* aumenta ni significativa ni generalmente la productividad”<sup>18</sup>. Y T. Peters y R. Waterman concuerdan que “la racionalidad antigua (...) que se originó de la escuela de administración científica de Frederick Taylor hoy ya no sirve”<sup>19</sup>.

Ha sido H. Simon quien “abrió la caja de pandora del racionalismo teórico-organizacional”<sup>20</sup>. Hasta entonces la comunidad científica había vivido una vida totalmente “armoniosa” en el mundo de la teoría organizacional, pero Pandora abrió el ánfora que contenía todos los males liberando a todas las desgracias humanas. Simon exploró los turbios terrenos de la “racionalidad limitada” (*bounded rationality*). Para él, la gestión ya no consiste en el arte de “optimizar” (*maximizing*), sino en la búsqueda de soluciones “subóptimas” debido a que en el proceso de toma de decisiones la racionalidad siempre es limitada. Simon rechazó el idílico modelo neoclásico de un gerente omnisciente, racionalista y maximizador. El gerente no maximiza, sino que toma decisiones que lo satisfacen, descubre soluciones aceptables para problemas bien reales, o sea, se contenta con alternativas satisfactorias (*satisficing*).

Desde este instante, todos los investigadores organizacionales se preocuparon del problema y se esforzaron con cerrar la tapa del ánfora para recaptar los males del irracionalismo, pero era

---

<sup>17</sup> Scout, W.R. Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt/M, 1986. Pág. 132

<sup>18</sup> Ortmann, G. Organisation und Welterschließung. Dekonstruktionen. Westdeutscher Verlag. Pág. 13

<sup>19</sup> Peters, T.; Waterman, R. Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten Unternehmen lernen kann. Verlag Moderne Industrie, Landberg/Lech, 1984. Pág. 67

<sup>20</sup> Simon, H. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. New York, 1957

demasiado tarde; todo su contenido ya se había escapado (Pandora cerró el ánfora justo antes de que la Esperanza también saliera)<sup>21</sup>.

Desde entonces, las revisiones de la racionalidad se revelaron *ex post* como intento de encontrar sustitutos para la racionalidad perdida del *homo economicus*. “Al mirar de forma más detenida se constata que el movimiento intelectual de cada una de estos intentos no era otra cosa que un desplazamiento-más-modificación del problema de la racionalidad, es decir, un movimiento de la *différance*”, argumenta Ortmann<sup>22</sup>.

La imagen de una gestión racional de la vida organizacional era un autoengaño. En vez de creer en la práctica de la consecución lineal y armónica de objetivos en las organizaciones, más bien se ha de confiar en la realidad del “*day-to-day-bargainings*”<sup>23</sup>. Por lo tanto, Ch. Lindblom describe la conducta decisora organizacional como una especie de *muddling through*. Ni el futuro, ni tampoco las múltiples consecuencias de nuestras acciones son previsibles. En consecuencia, la mejor estrategia consistiría en resolver los problemas inmediatos y visibles. El mejor plan es no ceñirse a un plan. Para Lindblom, lo más práctico sería practicar la ciencia del *muddling through*: avanzar aunque sea a tientas y, como dice Machado, haciendo camino al andar. De acuerdo a este concepto, la racionalidad de la organización ya no puede ser garantizada *ex ante*, sino solamente *ex post*<sup>24</sup>. Con eso, el sagrado concepto de racionalidad perdió “su inocencia dentro de la teoría organizacional”<sup>25</sup>.

### **El *garbage can*. La imagen de anarquía organizada**

Otro trabajo que ha contribuido al desmontaje del postulado de la racionalidad, ha sido el de M. Cohen. Su *garbage can model of organizational choice*<sup>26</sup> nos obliga a reconocer la inevitable ambigüedad del quehacer en las organizaciones. Y con el modelo del *garbage can* se llegó a la *technology of foolishness*<sup>27</sup>.

---

<sup>21</sup> Holtbrügge, D. Postmoderne Organisationstheorie und Organisationsgestaltung. DUV Gabler, Wiesbaden, 2001. Págs. 202-204

<sup>22</sup> Ortmann, G. Als Ob. Fiktionen und Organisationen. Verlag Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2004. Pág. 94

<sup>23</sup> Cyert, R., March, J. “A Behavioral Theory of Organizational Objectives” en Haire, M. Compilador Modern Organization Theory. A Symposium of the Foundation for Research on Human Behavior. London, 1959

<sup>24</sup> Lindblom, Ch. “The Science of Muddling Through”, en Public Administration Review N°19, 1959. Págs. 79-88

<sup>25</sup> Bardmann, T.M. Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. suhrkamp taschenbuch wissenschaft, Frankfurt a.M., 1994. Pág. 34

<sup>26</sup> Cohen, M.D., March, J.G., Olsen, J.P. “A Garbage Can Model of Organizational Choice”, en American Sociology Quarterly Vol.17, N°1, 1972. Págs. 1-25

<sup>27</sup> March, J.G.: “The technology of foolishness”, en March, J.G., Olsen, J. Ambiguity and choice in organizations. Bergen, 1979

Cohen estudió la toma de decisiones desde la perspectiva de la metáfora del “cesto de basura” en el cual las acciones y eventos del contexto externo se mezclan con los participantes, los problemas, las soluciones y las situaciones de decisión sin enfatizar en lo que la organización hace o deja de hacer. El modelo del “cesto de basura” surge de los procesos de simulación realizados por computadora del proceso decisorio. De los resultados obtenidos de este estudio, Cohen derivó seis hipótesis explicativas<sup>28</sup>:

- Hipótesis 1. Las decisiones que toman los participantes se hacen, principalmente, en dos sentidos: 1) sin considerar el problema o conjunto de problemas que se estén afectando, lo que deriva en una “decisión por omisión”; o bien, 2) los problemas se asocian a ciertas decisiones en tanto no exista una mejor alternativa, lo que supone una decisión contingente.
- Hipótesis 2. Los participantes como los problemas y las soluciones varían de situación en situación; varían con el estado de naturaleza del sistema, en otras palabras las variables del proceso decisorio carecen de memoria.
- Hipótesis 3. El resultado que tenga una decisión está en función del tiempo de que se disponga, la situación contextual en el cual se desarrolla el proceso decisorio, los problemas que se estén confrontando en ese momento y de la disponibilidad que tienen los participantes para atender su solución.
- Hipótesis 4. Los problemas señalados tienen la misma prioridad en las situaciones de decisión.
- Hipótesis 5. Las decisiones consideradas como “no importantes” son las que, generalmente, resuelven más problemas.
- Hipótesis 6. La toma de decisiones (sea por omisión, contingencial o por resolución expresa) tiende a ser más eficaz cuando no se le considera como importante.

Como puede observarse, el modelo del “cesto de basura” genera una serie de inferencias en torno a ¿cómo operan las organizaciones bajo condiciones de ambigüedad? No existe un criterio universal y puro que describa las multicausalidades existentes entre los participantes, las soluciones, los problemas y las situaciones de decisión. Para M. Warglien, el modelo del *garbage-can* representa una especie de “lógica alternativa” que “*can be characterized more as a quest for order and*

---

<sup>28</sup> Medina, C., Espinosa, M. “La toma de decisiones en un mundo posmoderno: de la racionalidad al caos”, en Ediciones Internet Gestión y estrategia, [www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc10.htm](http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc10.htm) (4 de abril de 2005). Págs. 21-22

*intelligence in situations where the conventional sense of orderliness reveals only confusion and noise*”<sup>29</sup>.

El modelo del *garbage can* pone el concepto de la racionalidad de la teoría decisoria clásico-moderna patas arriba. Las acciones en las organizaciones públicas no se caracterizan por su racionalidad, sino por ambigüedades, acoplamientos sueltos (*loose coupling*) e influencias contextuales<sup>30</sup>. “*From this point of view, an organization is a collection of choices looking for problems, issues and feelings looking for decision situations in which they might be aired, solutions looking for issues to which they might be answer, and decision makers looking for work*”, señala March<sup>31</sup>.

### **Un paseo por el Jardín de Aston para ver los elefantes y los serpientes de cascabel. El “Oro de Midas de la Modernidad” o La maldita contingencia**

El enfoque de contingencias se inscribe en la visión sistémica de las organizaciones de acuerdo a la cual las organizaciones son concebidas como un sistema delimitado de su entorno mediante fronteras identificables. Con eso el interés se centra en las interrelaciones que se producen entre la organización y su ambiente externo<sup>32</sup>. El enfoque de contingencias acomete la cuestión de ¿cuál es la mejor forma de organización para las diferentes condiciones ambientales?

En su artículo *A Trip to View the Elephants and Rattlesnakes in the Garden of Aston*, W.H. Starbuck relata la trágica historia del enfoque de contingencias. Los investigadores de la Escuela de Aston partieron en búsqueda del Santo Grial, - *the one best way for each situation*. Pero, finalmente este grupo de investigadores “volvió a casa con una tasa de té trizada”<sup>33</sup>. Después de casi un siglo del predominio del “determinismo de eficiencia” finalmente se había impuesto en la teoría de gestión organizacional la evidencia de que todas las decisiones tienen que ver con el “Oro de Midas

---

<sup>29</sup> Warglien, M., Masuch, M. “The logic of organizational disorder: an introduction”, en Warglien, M.; Masuch, M., compiladores, *The Logic of Organizational Disorder*. Berlin/New York, de Gruyter, 1995. Pág. 3

<sup>30</sup> Para Karl Weick, las organizaciones se asemejan más a *loosely coupled systems* que representan sistemas “que son simultáneamente abiertos y cerrados; indeterminados y racionales; espontáneos y deliberativos”. Debido a la multiplicidad de las retroalimentaciones, el comportamiento de estos sistemas y de sus estados sistémicos futuros no están predecibles. Weick, K. “Management of Organizational Change among Loosely Coupled Systems” en Goodman, P.S., compilador *Change in Organizations*. San Francisco, 1982. Pág. 380

<sup>31</sup> March, J. *Decisions and Organizations*. Oxford, 1988. Pág. 2

<sup>32</sup> Lawrence, P., Lorsch, J. *Organización y ambiente*. Labor, Barcelona, 1973

<sup>33</sup> Starbuck, W.H., “A Trip to View the Elephants and Rattlesnakes in the Garden of Aston” en Van de Ven, A., Joyce, W.F., compiladores. *Perspectives on Organization Design and Behavior*. John Wiley, New York, 1981. Pág. 193



de la Modernidad” (Luhmann)<sup>34</sup>, con la contingencias del mundo. *One best way est passé*. Nos enfrentamos del problema de la indecibilidad: todo puede ser así y también de manera diferente.

*He thought he saw an Elephant  
That practised on a fife:  
He looked again, and found it was  
A letter from his wife.  
“At length I realize”, he said,  
“The bitterness of Life”.*

*He thought he saw a Rattlesnake  
That questioned him in Greek:  
He looked again, and found it was  
The Middle of Next Week.  
“The one thing I regret”, he said,  
“Is that it cannot speak!”.*

*He thought he saw an Argument  
That proved he was the Pope:  
He looked again, and found it was  
A Bar of Mottled Soap.  
“A fact so dread”, he faintly said,  
“Extinguishes all hope!”.<sup>35</sup>*

Era el grupo Aston que inició el desarrollo de estudios empíricos cuyo objeto era conceptuar y medir estructuras organizacionales y su contexto para establecer sus relaciones mediante un análisis multivariado de datos. *“One realistic way to characterize the Aston studies is to say they set out to study the characteristics that generalize across all organizations, and to find relations among these characteristics. And one realistic way to characterize the results of the Aston studies is to say they show that there are few interesting, strong relations among the completely general characteristics of organizations”*, señala Starbuck y comenta irónicamente: *“The Aston studies do illustrate one of their major findings: large organizations produce numerous documents”*<sup>36</sup>. En el ámbito de la teoría de gestión organizacional se ha tomado la conciencia que todas las decisiones en la organización han de enfrentarse al problema de la infinitud de posibles contextos<sup>37</sup>.

Además, la relación entre una organización y su entorno, tal como la define la teoría de contingencia, resulta ser una relación tautológica. El término “entorno” no posee ningun referente y ninguna forma o extensión definida. *“As a point of logic, environment could not determine*

---

<sup>34</sup> Luhmann, N. *Beobachtungen der Moderne*. Opladen, 1992, Pág. 94

<sup>35</sup> Carroll, L. (Charles Lutwidge Dodgson). *The Mad Gardener’s Song*. London, Macmillan, 1890

<sup>36</sup> Starbuck, W.H., “A Trip to View the Elephants and Rattlesnakes in the Garden of Aston” en Van de Ven, A., Joyce, W.F., compiladores. *Perspectives on Organization Design and Behavior*. John Wiley, New York, 1981. Pág. 195

<sup>37</sup> Luhmann, N., *Beobachtungen der Moderne*. Opladen, 1992. Pág. 94

*organization because it is defined by organization. By definition, there is no organizational environment until there is an organization to have it (...). The only way to unite them theoretically – to explain organization – is by imaging an occult process operating behind the scenes”*<sup>38</sup>.

El psicólogo organizacional, K. Weick que sugiere prestar mayor atención a la construcción social de organizaciones, acuñó el término *enactment* (representar o poner en funcionamiento, poner en acto)<sup>39</sup>: De acuerdo a este concepto, el entorno que preocupa a la organización está instalado por la propia organización. No existe una realidad objetiva. El entorno que experimentamos no está fuera de nosotros. Lo co-creamos por medio de nuestros actos de observación, lo que decidimos que nos importa y nos preocupa.

### **Organizaciones como hipocresía instituida, *action rationality* y *retroactive sensemaking***

W. Starbuck y N. Brunsson han provocado mucho revuelo en el ámbito de la gestión organizacional con ideas tales como la hipocresía organizacional y las organizaciones como *action generators*<sup>40</sup>.

La “hipocresía organizacional” puede presentarse como una característica propia de las organizaciones o como una actividad política en las instituciones sociales. La hipocresía se expresa en las inconsistencias entre *talk, decision and action* de las organizaciones públicas y en el ejercicio de planificación como puro “pretexto”. En este sentido, Brunsson no la trata como una desviación sino como un rasgo típico de las organizaciones. En ellas, sostiene Brunsson, “los discursos, las decisiones y los productos no tienen por qué ser coherentes entre sí”. En otras palabras, “la hipocresía es un tipo fundamental de comportamiento en la organización política: hablar en un sentido para satisfacer una demanda, decidir en un sentido que satisface otra y ofrecer productos en un sentido que satisface a terceros. Es fácil encontrar ejemplos en las políticas públicas”<sup>41</sup>.

---

<sup>38</sup> Sandelands, L., Drazin, R. “On the Language of Organization Theory”, en *Organization Studies*, Vol. 10. N°4. 1989. Pág. 463ff.

<sup>39</sup> Weick, K., “Cognitive processes in organizations”, en *Staw, Research in Organizational Behavior*. Vol. 1, 1985. Págs. 41-74

<sup>40</sup> Starbuck, W.H., “Congealing Oil: Inventing Ideologies to Justify Acting Ideologies Out” en *Journal of Management Studies*, N°19, 1982. Págs. 167-198; Brunsson, N. “The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Action”, en *Journal of Management Studies*, N°19, 1982. Págs. 29-44; Brunsson, N. *The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Change*. Chichester, 1985

<sup>41</sup> Brunsson, N. *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions*. John Wiley, New York, 1989. Pág. 34

Las organizaciones son, además, el laboratorio de la razón cínica y búsqueda de practicidad, lugares, cuyos directivos se creen con el derecho de construir una moral propia. En su estudio sobre la razón cínica, P. Sloterdijk la define como la falsa conciencia ilustrada<sup>42</sup>.

“En el principio fue la acción”, exclama Fausto<sup>43</sup>. Con *cum grano salis* puede decirse lo mismo para las organizaciones públicas. En vez de desempeñarse como *problem solvers*, las organizaciones actúan más bien de *action generators*<sup>44</sup>. Esto se expresa en el carácter retrospectivo de las explicaciones de los directivos en cuanto a las decisiones tomadas (*retroactive sensemaking*). De cierta manera la acción puede ser concebida como la “causa” de la decisión tomada. Lo tenemos que ver con una relación recursiva, circular entre el pensar y el actuar deveniendo el uno en el “input” del otro, y viceversa. Los directivos públicos suelen interpretar las estrategias *después* de haberlas puesto en práctica previniendo de esta manera ser acusados de ser incongruentes. Tal como lo señala H. Garfinkel: primero vienen los resultados (acción) y después las decisiones. “*In place of the view that decisions are made as the occasions require, an alternative formulation needs to be entertained. It consists of the possibility that the person define retrospectively the decisions that have been made. The outcome comes before the decisions*”, argumenta Garfinkel<sup>45</sup>. Ya March describió las decisiones como una “*highly contextualized, sacred activity, surrounded by myth and ritual, and as much concerned with the interpretative order as with the specifics of particular choices*”<sup>46</sup>.

Esta *action rationality* parece burlarse completamente del concepto de la racionalidad decisoria y trae consigo graves consecuencias en el mundo de las organizaciones públicas: la práctica de anunciar y realizar reformas que no cambian nada y de fingir legitimación (*organizational facades, fool's gold*)<sup>47</sup>. Esto explica que para Neuberger, los gerentes son verdaderos *Mythenpoeten* (poetas de mitos) preocupados de “generar bonitas apariencias” o ilusiones<sup>48</sup>.

Instituciones = mitos. Se puede hablar del mito racionalizado. Ceremonias a través de las cuales se celebra reglas institucionalizadas, en vez de una práctica eficiente, esto es el mensaje crítico de

---

<sup>42</sup> Sloterdijk, P. *Crítica de la razón cínica*. Editorial Taurus Humanidades, Madrid, 1989

<sup>43</sup> Goethe, J.W. *Fausto*. Gradifco, Buenos Aires, 2004. Pág.38

<sup>44</sup> Starbuck, W. “Congealing Oil: Inventing Ideologies to Justify Acting ideologies Out” en *Journal of Management Studies*. N°19, 1982,. Pág. 20

<sup>45</sup> Garfinkel, H. *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1967. Pág. 114

<sup>46</sup> March, J. *Decisions and Organizations*. Oxford, 1988. Pág. 14

<sup>47</sup> Nystrom, P.C., Starbuck, W.H. “Organizational facades”, en *Academy of Management. Proceedings of the Annual Meeting*, Boston, 1984. Págs. 182- 185

<sup>48</sup> Neuberger, O. „Zur Verkommenheit der Manager – Pathologien der Individualisierung” en Scholz, C. Compilador. *Individualisierung als Paradigma. Festschrift für Hans Jürgen Drumm*. Stuttgart, 1997, Pág. 149

Meyer y Rowan<sup>49</sup>. Y agregan señalando: “Goals are made ambiguous or vacuous, and categorical ends are substituted for technical ends. Hospitals treat, not cure, patients. Schools produce students, not learning. In fact, data on technical performance are eliminated or rendered invisible. Hospitals try to ignore information on cure rates, public services avoid data about effectiveness, and schools deemphasize measures of achievement. Integration is avoided, program implementation is neglected, and inspection and evaluation are ceremonialized”<sup>50</sup>.

### **La Pretensión del Saber. A silly game**

La racionalidad organizacional ha sido un mito bien cuidado por la teoría moderna. En su reciente artículo *Why I stopped trying to understand the real world*, el myth-buster W. Starbuck resume su larga experiencia en el ámbito del estudio de la gestión organizacional con las siguientes palabras: “Hace años, yo creía que la racionalidad pudiera generar comprensión. (...). He querido comprender las realidades sociales, he querido desarrollar una genuina ‘behavioral science’ apoyada en modelos matemáticos, simulación computacional y experimentos sistemáticos. Pero en el transcurso de los últimos veinte años, una serie de experiencias me han hecho dudar de esta creencia. (...). Me he dado cuenta que los hallazgos de la investigación tienen muy poca credibilidad y que algunos ámbitos, hace décadas que no muestran ningún progreso visible. (...). En vez de estudiar la realidad objetiva, el sistema social que estuve estudiando mostró ser el resultado de categorías arbitrarias creadas por el observador o las convenciones sociales”<sup>51</sup>. Así, los resultados que obtenemos a través de los experimentos reflejan nuestras propias creencias acerca de las conductas que queremos observar en vez de leyes universales de conducta humana. *What a silly game!*”

La racionalidad no sólo es una herramienta engañosa, sino también una potencialmente muy peligrosa: “Rationality arises from human physiology; our minds feel comfortable when we perceive relations as being logical. (...). But rationality also constrains our ability to understand because our judgments about whether we do understand involve rational assessments of our explanations: when our minds say we understand, we stop seeking for further understanding.

---

<sup>49</sup> Meyer, J., Rowan, B. “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, en. American Journal of Sociology. N°. 83, 1977. Págs. 340-363

<sup>50</sup> Meyer, J., Rowan, B. “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, en. American Journal of Sociology. N°. 83, 1977. Pág. 357

<sup>51</sup> Starbuck, W. “Why I stopped trying to understand the real world”, en Organization Studies, Vol.25, n°7, 2004. Pág. 1233

*Rationality also warps our perceptions, and it leads us to oversimplify*”<sup>52</sup>. Durante siglos se ha implantado la racionalidad científica en la mente humana a través de la educación y la socialización. Esta particular modalidad del pensar reduce todas las condiciones a estados binarios – bueno/malo, verdadero/falso, y consistente/inconsistente -, rechaza fines abiertos, y por consiguiente facilita “extrapolaciones ridículas”.

En la época de modernidad nos inundó otra religión: el Cientificismo. La ciencia ha asumido el carácter de dogma y determina qué es lo es verdadero. El científico se convirtió en una especie de “sacerdote ordenado” que practica la creencia científica. Los *ayatollahs* de las ciencias físicas y de las matemáticas ha emprendido verdaderas *jijads* en contra del resto de las disciplinas<sup>53</sup>.

Hoy está empezando a cuestionar las concepciones modernistas de la verdad objetiva y los fundamentos racionales del saber. El saber y el poder son las dos caras de una misma moneda. ¿Quién decide lo que es saber?, ¿Y quién sabe lo que conviene decidir? ¿Quién habrá de proclamar lo “auténtico”? J.-F. Lyotard resume así el problema de la legitimidad científica: “¿Cómo se prueba la prueba?, o dicho con más generalidad, ¿Quién decide cuáles son las condiciones de la verdad? Se admite que las condiciones de la verdad, o, en otras palabras, las reglas de juego de la ciencia, son inmanentes a dicho juego: sólo pueden establecerse dentro de los límites de un debate que ya es científico por naturaleza, y no hay otra prueba de que las reglas sean buenas sino el consenso que los otorgan los expertos”<sup>54</sup>. Y F. Hayek, nos llama a respetar las limitaciones de las habilidades cognitivas humanas: “*It may indeed prove to be far the most difficult and not the least important task of human reason rationally to comprehend its own limitation*”<sup>55</sup>.

Para Starbuck las organizaciones son más bien ficciones. Las fronteras entre la organización y su entorno son, en gran parte, una invención del observador. “*Organizations (...) look like (...) arbitrary categories created by observers or social conventions. The previously real phenomena I had been trying to study were vaporizing into mental and social constructions*”, argumenta Starbuck<sup>56</sup>. Los hechos del mundo organizacional están borrosos, son vagos o inexactos en alguna medida. La *fuzzy logic* (lógica borrosa) es una lógica multievaluada que permite valores intermedios

---

<sup>52</sup> Starbuck, W. “Why I stopped trying to understand the real world”, en *Organization Studies*, Vol.25, n°7, 2004. Pág. 1239. Ver también, Faust, D. *The limits of scientific reasoning*, Minneapolis, University of Minnesota Press, 1984

<sup>53</sup> McCloskey, D. *Knowledge and Persuasion in Economics*. Cambridge University Press, 1994. Págs. 64-65

<sup>54</sup> Lyotard, J.-F. *Das postmoderne Wissen. Ein Bericht*, Wien, 1994. Pág. 29

<sup>55</sup> Hayek, F.A. von. *The pretence of knowledge*. Nobel Foundation, Stockholm, 1975. Pág. 92

<sup>56</sup> Starbuck, W. “Why I stopped trying to understand the real world”, en *Organization Studies*, Vol.25, n°7, 2004. Pág.1246

para poder definir evaluaciones convencionales (sí/no, verdadero/falso, negro/blanco, etc.). En las acciones de la vida organizacional diaria, el hombre se maneja a través de un lenguaje impreciso, utilizando en muchas ocasiones, conceptos vagos para referirse a situaciones que no pueden ser representado por la matemática tradicional estructurada<sup>57</sup>. En vez de haber claridad, en la vida organizacional real predomina “la impureza, (...), la contaminación, la decomposición, la perversión, la deformación”<sup>58</sup>.

### ***Anything goes.* Karl Weick y el doble pase con John March**

Hoy es evidente que la premisa de racionalidad acarrea una serie de gravísimos problemas. De acuerdo a A. Becker, la desconstrucción de la organización como un ente racional se ha producido en seis “complejos de problemas” que “están dificultando la elaboración concluyente de la idea de racionalidad funcional en la teoría organizacional”<sup>59</sup>, a saber:

- Primero, la tan evidente racionalidad limitada de los seres humanos.
- Segundo, la multiplicidad de objetivos e intereses de los miembros de la organización.
- Tercero, una cierta anarquía de los procesos decisorios organizacionales.
- Cuarto, las limitaciones de la eficiencia de soluciones de problemas por razones de la política del poder (micropolítica).
- Quinto, la multiplicidad de interpretaciones del mundo y de modos perceptuales condicionadas culturalmente.
- Y, sexto, como el resultado de todos los aspectos anteriores, el cuestionamiento teórico-sistémico de la función de finalidades en organizaciones y de las limitaciones del pensar en categorías de fines y medios.

Este listado de complejos de problemas nos obliga a archivar la idea de un ‘*one best way*’ paradisíaco, de una racionalidad pura. “Las organizaciones mantienen ocupadas a gente, las entretienen a ratos, las mantienen alejadas de las calles y facilitan pretextos para contar historias y posibilitar socialización. A parte de eso, no tienen nada que ofrecer”, comenta irónicamente el

---

<sup>57</sup> Grint, K. *Fuzzy Management. Contemporary Ideas and Practices at Work*. Oxford University Press, Oxford, 1997; Mascareño, A.: *Sociología del método: La forma de la investigación sistémica*, paper, Santiago, Junio de 2006, p. 6

<sup>58</sup> Derrida, J. *Das Gesetz der Gattung*, Wien, 1986. Pág. 250

<sup>59</sup> Becker, A., Küpper, W., Ortman, G. „Revisionen der Rationalität”, en Küpper, W., Ortman, G., compiladores. *Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen, 1988. Pág. 90ff.

psicólogo organizacional K. Weick<sup>60</sup>. Y W. Kirsch va aún más lejos y sostiene la completa inutilidad del concepto “organización”<sup>61</sup>.

“Tanto teórica como prácticamente, la organización ha llegado a ser objeto de su propia desconstrucción. A través de títulos como ‘desjerarquización’, ‘descentralización’, o ‘acoplamiento suelto’, ésta busca posibilidades de volver a introducir la ambigüedad que ha sido excluido con éxito, aunque nunca completamente”, señala D. Baecker<sup>62</sup>.

Para ilustrar el estado actual de la teoría y práctica de gestión organizacional, K. Weick nos proporciona la metáfora de un juego de fútbol muy particular:

“Imagínese que participa en un juego de fútbol insólito o que lo observa. La cancha es redonda; hay varios arcos distribuidos al azar sobre una cancha que es redonda y que tiene pendiente; los jugadores pueden entrar a la cancha o salir de ella cuando tengan ganas; además, pueden lanzar pelotas sobre la cancha cuando quieran; y pueden gritar ‘Este es mi gol’, cuando y tantas veces que quieran; y se ejecuta el juego como si tuviera sentido”<sup>63</sup>.

Una tal imagen de la organización refleja bien la falta de desarrollo en la teoría moderna de la gestión organizacional. “Uno tiene más bien la impresión que los estudiosos de organización, empresas y gestión se han tomado muy a pecho esta descripción (de Weick, R.F.), de manera que ellos mismos consideran su ciencia como un ese juego de fútbol y que todos están chuteando sus propias pelotas sobre la cancha”, señala Baecker<sup>64</sup>.

### ***Crossing Jordan. Más allá del proyecto moderno (unitario) de la teoría de la gestión organizacional pública***

En vista de la “condición postmoderna” del mundo (Lyotard), todas las propuestas ingenieriles de arreglar y mejorar la actual forma de administración pública no rendirán frutos. La pretensión de exactitud y objetividad se hacen pedazos a raíz de una serie de descubrimientos, a saber, el mundo

---

<sup>60</sup> Weick, K. Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, London, 1995. Pág. 375

<sup>61</sup> Kirsch, W., Brunner, K., et al. Evolutionäre Organisationstheorie I: Fortsetzung eines Projekts der Moderne mit anderen (postmoderen?) Mitteln, Arbeitstext am Seminar für Strategische Unternehmensführung. Ludwig-Maxilians Universität, München, 1998. Pág. 195

<sup>62</sup> Baecker, D. Organisation als System. Suhrkamp, Frankfurt M., 1999. Págs. 45 y 105. Ver también Chia, R., “From Modern to Postmodern Organizational Analysis”, en Organization Studies, N°.16, 1995. Págs. 579-604

<sup>63</sup> Citado en Baecker, D. Postheroisches Management. Meerve, Berlin, 1994. Pág. 96f.

<sup>64</sup> Baecker, D. Postheroisches Management. Meerve, Berlin, 1994. Pág. 96f.

cuántico (Heisenberg)<sup>65</sup>, la teoría del *bootstrap* (Chew)<sup>66</sup> y el teorema de la indecibilidad e incompletitud (Gödel)<sup>67</sup>. El mundo después de estos hallazgos no es el mismo. Eso se ha dicho hasta el cansancio. Pero lo que pocos han augurado es que la revolución ha llegado también al mundo de la gestión organizacional<sup>68</sup>. “El modelo racionalista y la aproximación neoclásica al fenómeno de las organizaciones ya no bastan para entender y diseñar organizaciones capaces de sobrevivir y desarrollarse en el siglo XXI”, exclama C. Vignolo, y concluyendo su argumentación dice: “Un atentado central del *new thinking* debe ser el abandono de las verdades científicas”<sup>69</sup>. La teoría funcional-racional de gestión organizacional no es “el único juego en la ciudad”. Más adelante veremos que ella es “tan ficcional como la ciencia ficción, el voodoo y la medicina china”<sup>70</sup>.

La racionalidad representa “sólo uno de muchos mitos que son fabricadas por las organizaciones como (...) ideología de justificación y legitimación”<sup>71</sup>. W. Starbuck hace un llamado a “romper la prisión mental” de la racionalidad formal<sup>72</sup>. Para A. Styhre, el concepto de la “trasgresión”<sup>73</sup> es verdaderamente “pos-racionalista” y nos ayuda “superar los fantasmas de la racionalidad” para “abrir un mundo más pluralista, alegre y justo”<sup>74</sup>. “*Transgression is after rationality; it neither*

---

<sup>65</sup> La demostración de W. Heisenberg de que los elementos subatómicos son duales (partículas y ondas simultáneamente que se encuentran en permanente transformación) echó por tierra los postulados básicos de la física clásica. Con eso se rechaza la noción de que la referencia es, o puede ser, una relación unívoca entre formas de representación (palabras, imágenes, etc.) y un mundo objetivo y externo. Observador, fenómeno observado y proceso de observación forman un todo. Cada uno construye su propia realidad. El Gato de Schrödinger es un clásico experimento mental en la Física Cuántica formulado por el físico Erwin Schrödinger para ilustrar que en el mundo cuántico nada es real (Zohar, D., Marshall, I. Who’s afraid of Schrödinger’s Cat?. William Morrow, New York, 1997)

<sup>66</sup> La ausencia de fundamento firme es uno de los aspectos fundamentales del nuevo paradigma, propuesto por la teoría del *bootstrap* o “la filosofía del entrelazamiento”. En ésta, la metáfora de la construcción de “bloques básicos” es sustituida por la de la red y donde ninguna parte es más fundamental que cualquier otra (Capra, F. Sabiduría insólita, Kairos, 1994. Pág. 56).

<sup>67</sup> En la lógica matemática, K. Gödel mostró que los sistemas formales son incompletos y no pueden fundarse a sí mismos, lo que exige el aceptar como válidos principios no demostrables o no decidibles. El teorema de Gödel vale *a fortiori* para todo sistema teórico: demuestra que en un sistema formalizado, hay por lo menos una proposición que es indecible: esa indecibilidad abre una brecha en el sistema, que se vuelve, entonces incierto (Gödel, K. “Discusión sobre la fundamentación de la matemática”, en Obras completas. Alianza, Madrid, 1981)

<sup>68</sup> Friedmann, R. La Gestión y Organización de Empresas en el Siglo XXI. La Aventura Postmoderna. RIL Editores, Santiago, 2004

<sup>69</sup> Citado en Orellana, P. “El iluminismo administrativo”, en Revista Chilena de Administración Pública, N°12, Santiago, Septiembre 1996. Pág. 43

<sup>70</sup> Parker, M., Higgins, M., Lightfoot, G.; Smith, W. “Amazing Tales: Organization Studies as Science Fiction”, en Organization. Vol. 6, N°4, 1999. Págs. 583 y 585

<sup>71</sup> Holtbrügge, D. Postmoderne Organisationstheorie und Organisationsgestaltung. DUV Gabler, Wiesbaden, 2001. Pág. 216

<sup>72</sup> Starbuck, W. “Why I stopped trying to understand the real world”, en Organization Studies, Vol.25, n°7, 2004. Pág. 1241

<sup>73</sup> Sobre el concepto de trasgresión ver: Bataille, G. Inner experiences, State University of New York Press, Albany, 1988

<sup>74</sup> Styhre, A. “Escaping the Subject: Organization Theory, Postpositivism and the Liberation of Transgression”, en [www.mngt.waikoto.ac.nz/Research/ejrot/Vol16\\_2/Vol6\\_2articles/styhre.asp](http://www.mngt.waikoto.ac.nz/Research/ejrot/Vol16_2/Vol6_2articles/styhre.asp) (enero 2003). Pág. 1.



*speaks its language, nor crosses its tracks. Transgression operates on a different plane than ratio*". La teoría de la gestión organizacional tiene que "disociarse" del pensamiento racionalista para abrirse a "*alternative views and reformulations on organizational activities (...) beneficial for thinking, which in turn, might provide us with radically new ideas on how everyday life and organizational activities could be administrated and managed*"<sup>75</sup>.

Por un proyecto de teoría de la gestión organizacional que es plural, políglota y diversa. Ha llegado el tiempo de abandonar el estrecho proyecto unitario (moderno) para "abrazar un enfoque más cosmopolita en el ámbito del análisis organizacional que celebra la variedad"<sup>76</sup>. La diversidad en el lenguaje de la ciencia de administración pública es inevitable, pues "refleja las profundas diferencias meta-teóricas entre los investigadores cuya procedencia, valores y filosofías divergen radicalmente"<sup>77</sup>. ¡*E pluribus plurum!*<sup>78</sup>

### **El negocio del *Seelenfang*. La verdad es el invento de un mentiroso**<sup>79</sup>

Las cosas se han puesto en movimiento. La falta de fundamento del conocimiento del observador tiene gravísimas consecuencias para la legitimación del saber sobre la gestión de organizaciones públicas. *Das Ganze*, "el todo" ya no puede ser comprendido desde una perspectiva unitaria y ser representado a través de un *Einheitsbericht*, un relato unitario, objetivo. La idea del "observador trascendental" se ha mostrado ser una ilusión utópica del proyecto de la modernidad<sup>80</sup>.

Sin embargo, el mundo político y gerencial aún es un escenario donde se pasean políticos y expertos que se desempeñan en el antiguo oficio de la captura de almas, del *Seelenfang*. No acaban los intentos de presentar su propia perspectiva como "el Bien", "lo verdadero" o "lo correcto". Estas personas pretenden "salvar" el mundo del Mal, "ilustrar" la sociedad sobre su verdadera esencia y sostienen estar en posesión del Santo Grial: *the one best way*. Todo eso no es otra cosa

---

<sup>75</sup> Styhre, A. "Escaping the Subject: Organization Theory, Postpositivism and the Liberation of Transgression", en [www.mngt.waikoto.ac.nz/Research/ejrot/Vol16\\_2/Vol6\\_2articles/styhre.asp](http://www.mngt.waikoto.ac.nz/Research/ejrot/Vol16_2/Vol6_2articles/styhre.asp) (enero 2003). Pág. 1 y 12

<sup>76</sup> Lounsbury, M. "The Death of Organization Science", en *Journal of Management Inquiry*. Vol.12, N°3, 2003. Pág. 293

<sup>77</sup> Astley, W.G. "Administrative science as socially constructed truth, en *Administrative Science Quarterly*. N°30, 1985. Pág. 497

<sup>78</sup> A diferencia de ¡*E pluribus unum!*: Uno a partir de muchos. Que comporta una alusión a la definición que dio Pitágoras de la belleza: la reducción de lo plural a lo uno.

<sup>79</sup> Foerster, H.v.; Pörksen, B. *Die Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker*. Carl-Auer, Heidelberg, 2004

<sup>80</sup> Palmer, I., Hardy, C. "Pedagogical Practice and Postmodernist Ideas", en *Journal of Management Education*. Vol.23, N°4, 1999. Págs. 38ff.; Tyler, S. "Post-modern ethnography: from document of the occult to occult document", en Clifford, J., Marcus, G., compiladores. *Writing culture*. University of California Press, Berkeley, 1986. Pág. 126

que maniobras para desvirtuar nuestra atención de la diferencia-guía (*Leitdifferenz*) que subyace a cada observación.

Desde “el vuelco constructivista” se están boicoteando las falsas pretensiones de buscar la verdad absoluta, es decir, postular una sólo *Leitidee* para fines de la observación objetiva de organizaciones. El problema radica en que cada “observador” opera sobre la base de distinciones que en el momento de su aplicación, no pueden ser observadas<sup>81</sup>. El observador solo puede observar aquello de lo que se distingue y no puede observar simultáneamente las distinciones con las que opera y el observar que observa (el punto ciego). Cualquier observación de un objeto (p.ej. una organización) presupone la aplicación de una distinción. Y cada determinación solamente tiene sentido dentro del contexto de una diferencia. Nos topamos con la paradoja del origen que nos obliga “tener que distinguir, sin poder distinguir esta distinción por otra distinción” (de origen)<sup>82</sup>. “El intento de describir la sociedad puede efectuarse sólo en la sociedad. (...). Entonces, de cualquier manera que se pretenda definir el objeto, la definición misma es ya una operación del objeto”<sup>83</sup>. La cerradura cognitiva, la circularidad o autorreferenciabilidad ya está presente en la distinción operar/observar. Las organizaciones son “un entramado de intentos de observación comunicados”<sup>84</sup>.

Ahora bien, igual que el mundo de los servicios secretos, del espionaje, también el de las organizaciones no representa otra cosa que “un mundo de informaciones ambiguas”<sup>85</sup>. En sus excelentes estudios sobre organizaciones, G. Ortmann desmonta las actuales teorías organizacionales desarrollando la parábola de los espejismos, es decir, presuntas deducciones apodícticas que sólo son tautologías oportunistas. Sus trabajos defienden el escepticismo y previenen contra la charlatanería dominante en los discursos de los directivos y en los manuales de excelencia gerencial *subprime* que fabrican recetas placebo para los profesionales más acomplexados o los diletantes con ganas de creer en cualquier recomendación. *¿Fool's gold?* Ortmann cita el título de una novela policíaca de R. Thomas: “*Hain't we got all the fools in town on our side? And ain't that a big majority in any town?*”<sup>86</sup>

---

<sup>81</sup> Von Foerster, H. Sicht und Einsicht: Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie. Braunschweig, 1985

<sup>82</sup> Bardmann, T.H. Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Suhrkamp taschenbuch wissenschaft, Frankfurt/M., 1994. Pág. 40

<sup>83</sup> Luhmann, N., De Giorgi, R. Teoría de la Sociedad. UI/Triana Eds., México, 1998. Págs. 64 y 27

<sup>84</sup> Bardmann, T.H. Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Suhrkamp taschenbuch wissenschaft, Frankfurt/M., 1994. Pág. 41

<sup>85</sup> Weick, K. Der Prozeß des Organisierens. Suhrkamp, Frankfurt a.M., 1985. Pág. 245

<sup>86</sup> La frase proviene de la obra Huckleberry Finn de Mark Twain.

A partir de sus observaciones organizacionales, Ortmann ha sacado una serie de conclusiones “insólitas”<sup>87</sup>:

- Primero, en las organizaciones las personas hacen uso estratégico de la ambigüedad.
- Segundo, las organizaciones son poderosos creadores de significaciones a partir de la ambigüedad.
- Tercero, lo que importa no es la verdad o la autenticidad, sino más bien la fuerza de convencimiento y la disposición de dejarse convencer.
- Cuarto, la adaptación retrospectiva es una característica importante de lo social; *retrospective sensemaking* se refiere a la complementación (suplementación) constitutiva de la significación, es decir, la definición de reglas *ex post* a través de los actos del acatamiento o de la evasión de reglas.
- Quinto, los contextos son importantes.
- Sexto, donde hay textos y contextos importan los “pretextos” (*pretext*).
- Séptimo, en las organizaciones hay una diseminación (*différance*) organizada de significaciones.

Los mundos organizacionales son “provincias de significación”, *Sinnprovinzen*. Al fin y al cabo, las organizaciones representan “actos de organización de significación” (*retroactive sensemaking* organizada)<sup>88</sup>. Su significado consiste en “la determinación organizada de significaciones y modalidades de acción” en vista de la inevitable ambigüedad y maleabilidad del mundo<sup>89</sup>. El *sensemaking* organizado representa el acto de selección organizada de una significación (*Welterschließung*) y, a la vez, la supresión de otras significaciones (*Weltverschließung, lock in*). El proceso organizativo puede concebirse como “una gramática para la reducción de la ambigüedad”<sup>90</sup>, de la complejidad<sup>91</sup> e incertidumbre.

La comunicación y la interpretación son constitutivas para el proceso organizativo. La ambigüedad de las informaciones siempre tiende a generar preguntas y posibilidades infinitas de interpretación. Los significantes de la comunicación se revelan como copia de la copia de la copia, quedando como

---

<sup>87</sup> Ortmann, G. „Lauter Geschichten über Ambiguität und Organisation“, en Weiskopf, R., compilador. Menschenregierungskünste, Wiesbaden, 2003. Págs. 138-139

<sup>88</sup> Weick, K Der Prozeß des Organisierens. Suhrkamp, Frankfurt/M. , 1985. Pág.. 276ff.

<sup>89</sup> Ortmann, G. Organisation und Welterschliessung. Dekonstruktionen. Westdeutscher Verlag, 2003. Pág. 16

<sup>90</sup> Weick, K. Der Prozeß des Organisierens. Suhrkamp, Frankfurt a.M., 1998. Pág. 11

<sup>91</sup> Luhmann, N. Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp, Frankfurt a.M., Suhrkamp, 1996. Pág. 384

poción la traza infinita, la utopía, una incertidumbre epistemológica. No se envía un mensaje, sino que se dispersa. Y este es el sentido de diseminación. G. Bateson señala la problemática del “regreso *ad infinitum* de contextos”<sup>92</sup>.

Debido al hecho de la dependencia de la significación de las acciones sociales de los contextos, las organizaciones han de recurrir a “marcaciones del contexto”, tales como símbolos, reglas, estrategias y estructuras organizacionales. Sólo mediante éstas, “*social life is made meaningful and acceptable*”<sup>93</sup>. Todas las organizaciones necesitan *Kontext-Markierungen (framing)* para fines de reducir la complejidad. El *frame* “encuadra” y con eso determina lo que forma parte del cuadro y lo que no. Al establecer la diferencia entre lo interno y lo externo, el marco no sólo produce un objeto definido, sino también organiza y dirige la percepción del observador. El *frame* cumple una “función meta-comunicativa”<sup>94</sup>.

### ***The Linguistic Turn. Organización y desconstrucción – state of the art***

Los conceptos claves del “vuelco lingüístico” son el lenguaje (discurso), la desconstrucción y la *différance/supplément*.

La Teoría Organizacional Discursiva parte del supuesto de que las organizaciones son relaciones sociales realizadas lingüísticamente. Según C. Oswick, T. Kenoy y D. Grant el estudio del discurso (lenguaje) está emergiendo como uno de los principales medios para analizar el complejo fenómeno organizacional, comprometiéndose como los rasgos dinámicos y a menudo ilusivos del organizar<sup>95</sup>. El discurso tiene un importante rol constitutivo para las relaciones en las cuales tienen lugar las organizaciones entendidas no como entidades estables y fijas, sino como procesos organizativos. De este modo, la organización aparece como producto de un ensamblaje de materiales diversos e inestables que en conjunto vienen a constituir la supuesta estabilidad de la organización.

La noción de discurso ocupa un rol central tanto en la comprensión como la práctica en el ámbito organizacional. “Cuando nosotros hablamos de discurso organizacional, no estamos simplemente significando el discurso que ocurre *en* una organización. Más que eso, nosotros sugerimos que las

---

<sup>92</sup> Bateson, G. *Ökologie des Geistes*. Suhrkamp, Frankfurt a. M., 1981

<sup>93</sup> March, J.G. “How We Talk and How We Act. Administrative Theory and Administrative Life”, en Cohen, M.D., March, J.G. *Leadership and Ambiguity*, Boston, Mass. Harvard Business School Press, 1986. Pág. 286

<sup>94</sup> Bateson, G. *Ökologie des Geistes*. Suhrkamp, Frankfurt a. M., 1981. Pág. 255

<sup>95</sup> Oswick, C., Keenoy, T., Grant, D. “Discourses, organizations and organizing: concepts, objects and subjects”, en *Human Relations* Vol.53, N°9, 2000. Pág. 1115

organizaciones existen, en tanto los miembros las crean a través del discurso. Esto no es declarar que las organizaciones no son más que discurso, más bien que el discurso es el principal medio por el cual los miembros de la organización crean una realidad social coherente que enmarca el sentido de quienes son”, señalan Mumby y Chair<sup>96</sup>. El discurso desempeña un papel constructivo como articulador de la realidad organizacional y de sus relaciones: “El discurso, como formas multidimensionales y heterogéneas de inscripción material y de enunciados verbales ocurriendo en un espacio-tiempo, es el que agregativamente produce una particular versión de la realidad social, excluyendo otros mundos posibles”<sup>97</sup>. Esta comprensión de discurso dista significativamente de la construcción organizacional tal como ha sido desarrollado por la Teoría Organizacional Cognitivo Funcionalista.

El objetivo de la desconstrucción es desestabilizar estructuras mentales. Es un momento de abrir espacios para cuestionar supuestos o paradigmas obsoletos. “*The intent of deconstruction is to expose and disrupt habitual patterns of thought by inducing greater self-consciousness about the presence, operation and partiality of the conventions*”<sup>98</sup>. Los “posmodernistas productivos” incluso van más allá de la mera desconstrucción: “*From them, deconstruction is merely an emancipatory move free to oneself from modernist habits of thought. (...) These postmodernists imagine reconstructions of the social order based on alternative, non-modernist conceptions*”<sup>99</sup>.

De acuerdo con Derrida, puede comprenderse el mundo a través de la idea del “texto como *différance*, como juego de diferencias. Se trata de una lectura del mundo que “vuelve a sacar a la luz lo excluido”, lo marginado<sup>100</sup>. De hecho, “*différance*” proviene del verbo francés *différer* que significa al mismo tiempo “posponer” y “ser diferente de”. Con eso Derrida capta los dos sentidos de “*différance*” para describir dos circunstancias que concurren en todo discurso. La primera es que en un texto cualquiera todo elemento está relacionado con otros elementos. La segunda es el requisito que ha de ser radicalmente distinto de ellos. Constata que un elemento cualquiera de un texto nunca se sustenta en la plenitud de una presencia. Su cometido depende siempre del vínculo que mantiene con otros elementos del mismo texto.

---

<sup>96</sup> Mumby, Chair, en Grant, D., Keenoy, T., Oswick, C. Discourse + Organization. London, 1998. Pág. 3

<sup>97</sup> Chia, R. “Discourse Analysis as Organizational Analysis”, en Organization Vol.7, N°3, 2000. Págs. 513-514

<sup>98</sup> Willmott, H. “Towards a New Ethics? The Contribution of Poststructuralism and Posthumanism”, en Parker, M., compilador. Ethics and Organizations. London, 1998. Pág. 8

<sup>99</sup> Citado en Kornberger, M. “Organisation, Ordnung und Chaos”, en: Weiskopf, R., compilador. Menschenregierungskünste. Anwendungen poststrukturalistischer Analyse auf Management und Organisation. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2003. Pág. 116, nota, pie de página no. 13

<sup>100</sup> Engelmann, P. “Einleitung”, en Engelmann, P., compilador. Postmoderne und Dekonstruktion. Stuttgart, 1990

Derrida demuestra que toda la dicotomía que aspira a un carácter absoluto, sólo puede ser mantenida si se ignora que los elementos de esta oposición se sustentan entre sí (por ejemplo, organización/desorden). Incluso se podría afirmar que cada uno de ellos, en cierto modo, consiste parcialmente en el otro<sup>101</sup>.

Esta reformulación de la lógica occidental, o del logocentrismo, es la lógica de la diferencia. Derrida rechaza las oposiciones binarias tradicionales y defiende una peculiar noción de realidad. Invita a concebirla como un entramado de relaciones donde la ausencia y la “*différance*” son como mínimo tan importantes como la presencia. Es decir, que la realidad aparece desprovista de cualquier amago de “centro”. Este “descentramiento” inmuniza contra las dicotomías indeseables aunque pretendan esclarecer o legitimar. La *différance* no equivale a un origen sino es un paradójico “origen anti-originario” porque jamás podrá ser ni pleno ni unificado. El texto nunca es el mismo, su significado siempre se difiere y se desplaza en tanto que cada uno de sus signos es siempre ya pluri-significativo. Nunca es el mismo porque texto significa proceso, proceso infinito de lectura (diseminación).

Con el *linguistic turn* se ha levantado una serie de planteamientos que ya no pueden ser ignorados en la agenda de la gestión organizacional, a saber<sup>102</sup>:

- La irrebasabilidad e inacababilidad de la interpretación de las decisiones y acciones organizacionales.
- La lógica del *supplément* (complemento/reposición).
- La desconstrucción de la idea de un origen puro (*principium*).
- El principio de “lo Excluido incluido” de los sistemas sociales organizados.
- La subversión de la oposición identidad-diferencia a través de la figura de la *différance*.
- El abandono de la idea de soluciones finales (*one best way*).

G. Ortmann y R. Chia se han puesto a desconstruir los conceptos claves de la teoría organizacional moderna (racionalidad, organización, decisión, eficiencia, reglas, estructura, etc.)<sup>103</sup>.

---

<sup>101</sup> Derrida, J. *Grammatologie*. Frankfurt a.M., 1983

<sup>102</sup> Ortmann, G. *Organisation und Welterschliessung. Dekonstruktionen*. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2003. Pág. 115

<sup>103</sup> Ortmann, G. *Organisation und Welterschliessung. Dekonstruktionen*. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2003 y Chia, R. “The Concept of Decision: A Constructive Analysis”, en *Journal of Management Studies*. N°31,1994. Págs. 788ff.

La teoría organizacional moderna ignora por completo el principio del suplemento/reposición. La premisa de racionalidad implica la ficción de un origen absoluto y el principio de la causalidad haciendo caso omiso del fenómeno de la recursividad<sup>104</sup>.

R. Chia revela que a diferencia de lo que sostiene el modelo causal de la toma de decisiones, el acto de la decisión que al parecer constituye lo primario (origen), sin embargo se muestra como constituido por lo secundario, la acción. La figura de lógica del *supplément* permite “socavar” las relaciones establecidas de causa-efecto y de derivación (pero sin negarlas completamente) y mostrar que la causa está determinado por lo causado. Por lo tanto, entre la causa y el efecto no hay una clara relación de deducción, sino una de recursividad. La suplementariedad es “*therefore a subversive quality in which a term is necessarily inhabited by its opposite, and hence possesses the potential for its own corruption*”<sup>105</sup>.

G. Ortmann presenta una serie de oposiciones (dualismos) que gozan de una gran popularidad en la teoría organizacional moderna y los desconstruye recurriendo al concepto derridiano del suplemento (ver figura).

Con eso queda puesto en duda el determinismo inherente a los enfoques tradicionales de la gestión organizacional. No es solamente verdad que la decisión (lo primario, la causa) está determinando la acción, sino también vale la relación inversa, suplementaria y con eso constitutivamente. Se habla de relaciones constitutivas recursivas (*différance*). Lo dicho también vale para otros dualismos (contexto-estructura organizacional; estructura-conducta organizacional, etc.)<sup>106</sup>. La perspectiva derridiana reemplaza el pensamiento causal por una lógica recursiva. A. Giddens habla del “*reflexive monitoring of action*”<sup>107</sup> y R. Chia de la “*actionality of decisión, and the decisionality of action*”<sup>108</sup>.

---

<sup>104</sup> Küpper, W., Felsch, A. Organisation, Macht und Ökonomie. Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme. Wiesbaden, 2000

<sup>105</sup> Linstead, S. “Deconstruction in the Study of Organizations”, en Hassard, J., Parker, M. Compiladores. Postmodernism and Organizations. London, 1993. Pág. 57

<sup>106</sup> Ortmann, G. Organisation und Welterschliessung. Dekonstruktionen. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2003. Págs. 134-137

<sup>107</sup> Giddens, A. The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration. Berkeley, Los Angeles, 1984

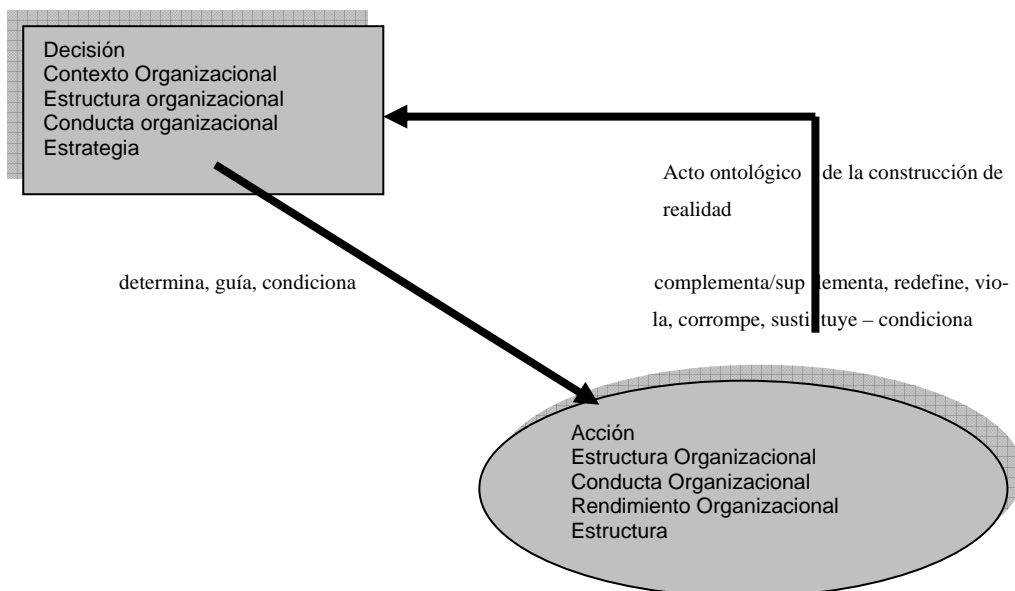
<sup>108</sup> Chia, R. “The Concept of Decision: A Constructive Analysis”, en Journal of Management Studies, N°31,1994. Pág. 788

## Ejemplos de Supplément, Recursividad

Primario, Principio, Origen

versus

Secundario, Deducido



Fuente: Ortmann, G. Organisation und Welterschliessung. Dekonstruktionen. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, 2003. Págs. 133-138

La práctica de desconstrucción permite cuestionar los dualismos del pensamiento moderno sobre la organización. *“The very platform on which things, identities and situations emerge is predicated upon the suppression and backgrounding of the other that has given rise to it”*<sup>109</sup>. La *“logic of otherness”* (lógica del *supplément*) insiste en que los términos singulares no se sostienen por si

<sup>109</sup> Linstead, S. “Deconstruction in the Study of Organizations”, en Hassard, J., Parker, M. Compiladores. Postmodernism and Organizations. London, 1993. Pág. 57



solos, sino únicamente por su relación con la otredad (*otherness*). El suplemento no es algo que es supérfluo que está agregado a algo que ya está completo y autosuficiente, sino “*it is in fact what allows the privileged term to be conceived and constituted in the first place*”<sup>110</sup>. Con eso, “*the ideal of an `original´ which is self-defining and privileged and which there precedes other terms turns out to be a myth, albeit one which serve the useful role of assuaging our need for certainty*”, aclara R. Chia<sup>111</sup>.

A la luz de lo que nos relata E. Leifert sobre el “*micromanagement*”<sup>112</sup> habría que agregar que la gestión organizacional ha de dejar suficientemente “abierto” lo que el objetivo (la visión o la estrategia) es o significa para preservar de esta manera la ambigüedad del contenido (*content ambiguity*). Esto significa que por ejemplo la aplicación o la ejecución de estrategias “*necessarily implies the filling, literally, the fulfillment of an inevitable emptiness*”. O sea: “*The processes of implementing and executing strategies, far from being less important and a mere derivation from the strategy is, instead, actually part of the process of constructing the strategy. In the course of developing/implementing the initial strategy, the strategy is redefined, modified, supplemented, or replaced, at least in principle, and in practice in most cases*”<sup>113</sup>.

Todo esto nos hace comprender el hecho de que en la práctica, los objetivos (las estrategias) suelen preservar un vacío (ambigüedad estratégica) que tan solo es “llenado” a través de las acciones de ejecución, es decir, aquellas acciones que a su vez debieran ser orientados por estos objetivos (estrategias). Esto significa que la ejecución de los objetivos (la estrategia) es inventado como un *supplément* de estos objetivos (estrategia) bajo circunstancias contextuales, situativas particulares; o sea, se los suplementa o concretiza, cosa que sólo puede ocurrir *en situ*, es decir, *ex post*. Todo esto se nos parece a Alicia en el país de las maravillas. Ahora bien, cada acto de “llenar” aquel vacío se está llevando a cabo dentro del marco de una *politics of reality*<sup>114</sup>. Para tener éxito, los directivos públicos tienden a preservar intencionalmente una situación de ambigüedad con el fin de hacer uso

---

<sup>110</sup> Se observa cierta similitud del concepto de *supplément* con la figura de conclusiones circulares, *Zirkelschlüsse*. Ver: Dupuy, J.-P. “Zur Selbst-Dekonstruktion von Konventionen”, en Watzlawick, P., Krieg, P., compiladores. *Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus*. München, 1991. Págs. 85-100

<sup>111</sup> Chia, R. “The Concept of Decisión: A Deconstructive Análisis”, en *Journal of Management Studies*, N°31, 1994. Pág. 784

<sup>112</sup> Leifert, E. “Micromoment Management: Jumping at Chances for Status Gain”. En *Soziale Systeme. Zeitschrift für Soziologische Theorie*. Vol.8, N°2, 2002

<sup>113</sup> Ortmann, G., Salzman, H. „Stumbling Giants. The Emptiness, Fullness, and Recursiveness of Strategic Management”, en *Soziale Systeme*. Vol.18, N°2, 2002. Pág. 214

<sup>114</sup> Contu, A., Willmott, H. „Macht, Lernen und Organisation“, en Weiskopf, R., compilador. *Menschen-Regierungskünste. Anwendungen poststrukturalistischer Analyse auf Management und Organisation*. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2003. Págs. 159-186

estratégico de ella<sup>115</sup>. Preservar la ambigüedad implica sostener ciertas “zonas de inseguridad relevantes”, posiciones de poder<sup>116</sup>.

En cuanto a los conceptos de organización y regla, se puede constatar que la organización implica tanto el orden como también el desorden. El orden necesita su “*irreducible otherness*”<sup>117</sup>, tal como la regla necesita la infracción de la regla: “El orden de organizaciones no se apoya sencillamente en el cumplimiento de reglas formales, sino en su sostenimiento *e infracción*”<sup>118</sup>. Las infracciones de reglas son “el lubricante del gran engranaje” y las “organizaciones necesitan infracciones de reglas”, sostiene Ortmann en su paper *Zonas del silencio. Acerca de la necesidad y la tolerancia de infracciones de reglas*<sup>119</sup>. La dirección de un contexto organizado exclusivamente mediante reglas conduce inevitablemente a paradojas: “*Rules on their own are imperfect coordinating devices: how they will be interpreted and applied in particular situations will always be uncertain*”<sup>120</sup>. Para Luhmann, las reglas son “piedras angulares fuertemente disputadas de cada estrategia de posicionamiento en organizaciones formales, diferenciadas (...). Su valor estratégico no consiste en cumplirlas meticulosamente, sino en que éstas facilitan a determinadas personas o posiciones la posibilidad de decidir sobre el cumplimiento y la infracción (de las reglas – RF) y sobre los matices entre ellos”<sup>121</sup>. La modificación, suplementación e incluso infracción, sustitución y perversión de reglas no es un elemento secundario, sino un elemento constitutivo de los sistemas sociales, llamados “organización”.

Lo organizativo no es la realización y el sostenimiento del orden, sino siempre la organización de diferencia<sup>122</sup>, de la diferencia entre el orden y el caos. Por lo tanto, organización es “la vida inteligente en el intersticio entre el orden y el caos, un juego entre la des- y la reconstrucción, un

---

<sup>115</sup> Eisenberg, E.N. „Ambiguity as Strategy in Organizational Communication“, en *Communication Monographs*. N°51, 1984. Págs. 227-242

<sup>116</sup> Crozier, M., Friedberg, E. *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein, Friedberg, 1979

<sup>117</sup> Lee, N., Brown, S. “Otherness and the Actor Network. The Undiscovered Continent”, en *American Behavioral Scientist*. Vol.37, N°6, 1994. Págs.772-791

<sup>118</sup> Ortmann, G., Sydow, J. “Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken: Theoretische Züge”, en *Die Betriebswirtschaft*. Vol.59, N°2, 1999. Pág. 215

<sup>119</sup> Ortmann, G. *Zonen des Schweigens, Über die Notwendigkeit und stillschweigende Duldung von Regelverletzungen*. Hamburg, paper, 2000. Pág. 9

<sup>120</sup> Tsoukas, H. “Forms of knowledge and forms of life in organized contexts”, en Chia, R. “From Complexity Science to Complex Thinking: Organization as Simple Location”, en *Organization*. Vol.5, N°3, 1998. Pág. 60

<sup>121</sup> Luhmann, N. *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Dunker und Humblot, Berlin, 1964. Pág. 310

<sup>122</sup> Respecto al organizamiento como organización de diferencia, ver Luhmann, N. *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp, Frankfurt a.M., 1996. Pág. 443

proceso de la destrucción creativa”<sup>123</sup>. Baecker describe lo organizativo como “un proceso de la autoorganización y de la autodesorganización”<sup>124</sup>.

### **Ficciones y organizaciones. El mundo como “as-if world”**

En *Como Si. Ficciones y Organizaciones*, Ortmann aborda la temática de la función performativa del lenguaje<sup>125</sup>. El mundo de organizaciones es “un mundo del *Como Si*” (*as-if world*).

La filosofía del Como Si (ficcionalismo) sostiene que ciertos conceptos, aquellos que designan valores son ficciones hechas por una proyección de la conciencia. Según H. Vaihinger, el hombre se crea ciertas ficciones (por ejemplo, la libertad), útiles en la experiencia del mundo. En consecuencia, se actúa *como si* las ficciones fueran realidad. Sin las ficciones, el pensamiento y la acción del hombre se disolverían<sup>126</sup>. Las organizaciones parecen poseer “propiedades mágicas”, *une puissance magique*, pues “solamente existen porque y mientras que creemos en ellas”<sup>127</sup>. Los sociólogos también hablan del *Geltungsglauben* o de la “creencia de validez” (Durkeim y Weber)<sup>128</sup>.

*These boots are made for walking ... la vida organizacional como bootstrapped induction*<sup>129</sup>. D. Bloor define la organización como “a collective pattern of self-referring activity”<sup>130</sup> y alude con esto al *bootstrapping*, o sea, al fenómeno de la autogeneración de fundamentos. El término *bootstrapping* “alludes to a German legend about Baron Münchhausen, who was able to lift himself out of a swamp by pulling himself up by his own hair. In later versions he was using his own boot straps to pull himself out of the sea which gave rise to the term bootstrapping”<sup>131</sup>.

La imposibilidad de tomar decisiones rigurosamente fundamentadas (dilema de Münchhausen) hace

---

<sup>123</sup> Kornberger, M. “Organisation, Ordnung und Chaos. Überlegungen zu einem veränderten Organisationsbegriff”, en Weiskopf, R., compilador. *Menschenregierungskünste. Anwendungen poststrukturalistischer Analyse auf Management und Organisation*. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2003. Pág. 126

<sup>124</sup> Baecker, D. *Organisation als System*. Suhrkamp, Frankfurt a.M., 1999. Pág. 21

<sup>125</sup> Ortmann, G. *Als ob. Fiktionen und Organisationen*. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2004. El filósofo del lenguaje Austin sugirió dos tipos de lenguaje: el descriptivo (o constativo) y el performativo. El lenguaje performativo es el lenguaje que ejecuta acciones (“Que se haga luz”); verifica afirmaciones (“Es cierto, ha muerto”); y hace realidad una promesa (el “sí quiero” de las bodas). Austin, J. *How To Do Things With Words*. Oxford, Oxford University Press, 1962; Searle, J. *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*. Cambridge, Cambridge University Press, 1969

<sup>126</sup> Vaihinger, H. *Die Philosophie des Als Ob*. Leipzig, 1922

<sup>127</sup> Ortmann, G. *Als ob. Fiktionen und Organisationen*. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2004. Pág. 26

<sup>128</sup> Durkheim, E. *Die elementaren Formen des religiösen Lebens*. Frankfurt a.M., 1981. Pág. 312; Weber, M. *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen, 1972. Pág. 7

<sup>129</sup> Barnes, B. “Social Life as Bootstrapped Induction”, en *Sociology*. N°17, 1983. Págs. 524-545

<sup>130</sup> Bloor, D. *Wittgenstein, Rules and Institutions*. London, 1997. Pág. 33

<sup>131</sup> En <http://www.osoffice.co.uk/forum/viewtopic.php?=&p=1117> (mayo de 2007).

que los decisores tienen que operar con “ficciones de fundamentación”. Así en la vida organizacional real nos salvamos apoyándonos en ficciones e idealizaciones a la Schütz, es decir, en actos lingüísticos performativos (autorreferencia)<sup>132</sup>. Las ficciones y creencias son el fundamento sobre el cual construimos nuestro mundo. La quintaesencia de todas las organizaciones son reglas constitutivas de tipo *X es considerado como Y en el contexto K* y reglas regulativas del tipo *Si es X, entonces Y*. El dinero es ejemplo de un *S-type term*: “*The rational ground for confidence in money is that others have confidence in money and that this confidence is generally shared. (...) such a system is a case of `operation bootstrap`*”<sup>133</sup>.

La moraleja: La organización es la creación organizada de recursos - a través de interpretación, *sensemaking*, ficción, decisión y acción organizada.

### **La teoría de la gestión organizacional en proceso de proliferación paradigmática**

Desde los años noventa, la disciplina de teoría de la gestión organizacional “se encuentra en un campo de tensión de una proliferación paradigmática”<sup>134</sup>. R. Zaugg considera esta situación de diversidad como un “estado ideal”<sup>135</sup>. Y de hecho la gestión organizacional está generando nuevos *insights* al adentrarse en terrenos que hasta ahora poco han sido estudiados desde la perspectiva de la disciplina. En el ámbito de las Ciencias Naturales son la física, la química, la astronomía, la matemática y la biología, entre otras que tienen un enorme potencial de estímulo. Las formas de solucionar problemas que se observa en la naturaleza nos ofrecen interesantes pistas para contestar a preguntas organizacionales (por ejemplo, las redes neuronales como una forma novedosa de coordinación dentro de redes organizacionales; las colmenas como ejemplo de organizaciones complejas con claros objetivos)<sup>136</sup>. En las Ciencias del Espíritu, la disciplina se está beneficiando de

---

<sup>132</sup> Schütz, A. *Gesammelte Aufsätze I. Studien zur phänomenologischen Philosophie*. Den Haag, 1971. Ver también: Hess, K. *Bootstrap: Lessons Learned Building a Successful Company From Scratch*. New York, 2006

<sup>133</sup> Parsons, T. *Sociological Theory and Modern Society*. New York, 1967. Pág. 275

<sup>134</sup> Zaugg, R.J. „Organisation. Quo Vadis? Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven einer Disziplin im Spannungsfeld einer paradigmatischen Revolution“ en *Zeitschrift für Organisation (Zfo)*, N°1, 2003. Pág. 4

<sup>135</sup> Zaugg, R.J. „Organisation. Quo Vadis? Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven einer Disziplin im Spannungsfeld einer paradigmatischen Revolution“ en *Zeitschrift für Organisation (Zfo)*, N°1, 2003. Pág. 10

<sup>136</sup> Peyrolón, P. *Neuro-economía*. Ediciones Granica, Madrid 2004; Pascale, R.T. Millemann, M., Gioja, L. *El líder en tiempos de caos*. Paidós, Madrid 2000; Del Bosch, M., Gómez, R.A. “De la empresa máquina a la empresa organismo. Una nueva metáfora para la gestión de las empresas”, en *Harvard Deusto Business Review*, marzo/abril 1998. Pág. 49; Sérieux, H. *El Big Bang de las organizaciones: Cuando la empresa entra en mutación*. Gránica, Buenos Aires, 2000; Ver Levy, D. “Chaos Theory and Strategy: Theory, Application, and Managerial Implications”, en *Strategic Management Journal*. N°15, 1994, Págs. 167-178; Gharajedaghi, J. *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity. A Platform for Designing Business Architecture*. Butterworth-Heinemann, Boston, 1999; Hock, D. *Birth of the Chaordic Age*. Berrett-Köhler, San Francisco, 1999

la filosofía, la lingüística y la semiología<sup>137</sup>. Y también el Arte y la Estética están ofreciendo muchas analogías para resolver asuntos organizacionales: las bandas de jazz son estructuras complejas que han de coordinarse; las obras teatrales representan procesos sociales que también se presentan en organizaciones empresariales y que puedan incentivar procesos de reflexión; la pintura se sirve de un simbolismo complejo que es traspasable a asuntos de la cultura organizacional; e incluso la danza puede ser interpretado como un método de gestión simbólica y del cambio organizacional<sup>138</sup>.

Lo que ha ocurrido a lo largo de la historia de la teoría de gestión, también puede describirse como “la complejización y relativización radical de la noción de organización”<sup>139</sup>. La parábola *Los hombres ciegos y el elefante* ilustra bien la situación de la complejidad del mundo de la gestión organizacional<sup>140</sup>:

Había una vez, en Indostán, seis hombres ciegos que querían saber cómo era un elefante. El primero se aproximó al animal y se topó con su largo flanco. “¡Qué duro es! – exclamó – Debe ser una pared”. El segundo tocó un colmillo y dijo: “No cabe duda de que es una lanza”. El tercero tocó la trompa: “Tiene mucho de serpiente”, supuso. El cuarto tanteó la rodilla: “Es como un árbol”, aseguró. El quinto acarició una oreja y creyó que era un abanico; Y el sexto se aferró a la cola, imaginando que era una especie de sogas gruesas. Los seis discutían a viva voz, cada uno con un poco de razón, pero los seis equivocados en cuanto a la idea global. Cada uno de ellos ha reconocido sólo una parte del elefante y de esa manera ha llegado a una comprensión diferente de esta criatura.

---

<sup>137</sup> Browning, L. D. “Organizational Narratives and Organizational Structure”, en *Journal of Organizational Change Management*. Vol.4, N°3, 1991. Págs. 59-67; Boje, D. “Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as “Tamara-Land””, en *American Management Journal*. Vol.38, N°4, 1995. Págs. 997-1035; Mangham, I.L., Overington, M.A. *Organization as Theatre. A Social Psychology of Dramatic Appearances*. Chichester, 1987; Czarniawska-Joerges, B. “Narration or Science? Collapsing the Division in Organization Studies”, en *Organization*. Vol.2, N°1, 1995. Págs. 11-33; Czarniawska, B. *Narrative Approaches to Organization Studies*. Thousand Oaks, London, 1998; Czarniawska-Joerges, B. Guillet de Monthoux, G., compiladores. *Good Novels, Better Management. Reading Organizational Realities in Fiction*. Reading, Mass., 1994; Gabriel, Y. *Storytelling in Organizations. Facts, Fictions, and Fantasies*. Oxford, 2000

<sup>138</sup> Friedmann, R. *Arte y Gestión. Una Poética para el Gerente del Tercer Milenio*. Editorial El Periodista, Santiago, 2007; Blanke, T. *Unternehmen Nutzen Kunst. Neue Potentiale für die Unternehmens- und Personalentwicklung*. Klett-Cotta, Stuttgart, 2002; Hochreiter, G. *Choreografien von Veränderungsprozessen. Die Gestaltung von komplexen Organisationsentwicklungen*. Carl-Auer Verlag, Heidelberg, 2006; Hatch, M.J. “Jazzing up the Theory of Organizational Improvisation”, en *Advances in Strategic Management*. Vol.14, 1997. Págs. 181-191; Hatch, M.J. “Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure”, en *Organization Studies*. Vol.20, N°1, 1999. Págs. 75-100

<sup>139</sup> Friedberg, E. *Ordnung und Macht: Dynamiken organisierten Handelns*. Campus Verlag, Frankfurt a.M., 1995. Pág.

21

<sup>140</sup> Hatch, M.J. *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press, New York, 1997. Pág. 47

Todos somos ciegos. Nadie la ve en su totalidad. Las organizaciones ya no pueden ser explicadas por una sólo disciplina y tendencia. Igual que los hombres ciegos, los teóricos se aproximan a un fenómeno grande y complejo (la organización como el elefante) a través de sus herramientas conceptuales que al ser limitadas nos impiden a comprender el fenómeno en su totalidad. La diversidad de la teoría de la gestión organizacional se debe a la “policontextualidad”<sup>141</sup> del mundo. La organización, como sistema ‘policontextual’, posibilita muchos tipos de descripciones, mil maneras de leer la realidad organizacional<sup>142</sup>.

*“The field recognizes that the use of any single research paradigm produces too narrow a view to reflect the multifaceted nature of organizational reality”*, afirma D. Gioia<sup>143</sup>. Sin embargo, uno podría pensar que asumiendo una perspectiva multiparadigmática nos pudieramos aproximar más a “la verdad” y con eso garantizar el éxito, resulta ser una falacia. *“Multiple perspectives may provide you with diverse possibilities for constructing your world and for understanding the constructions of others, but there is no guarantee of greater and better knowledge because there is no universal estandar against which greater and better can be measured”*, advierte M.J.Hatch<sup>144</sup>.

El abordaje posmoderno se describe como una respuesta emergente ante los límites de las teorías organizacionales modernistas frente el contexto organizacional contemporáneo. Basado en una ontología y epistemología posmoderna, este planteamiento se propone como una mejor manera de entender a las organizaciones, donde los conceptos de un enfoque socioconstruccionista y discursiva se ofrecen como herramientas para una teoría de gestión organizacional posmoderna. Con el “vuelco lingüístico y narrativo” se inició un *“radically different mode of thought”*<sup>145</sup>, nuevas formas del *looking at* que han abierto espacios para *“different forms of writing theory”*<sup>146</sup>. El mérito del posmodernismo consiste en reflexionar sobre *“the ‘knowledge-making’ enterprise itself”* y en promover *“a reflexive understanding of theorizing in organization studies as a political process*

---

<sup>141</sup> Günther, G. „Life as Polycontextuality“, en Günther, G. Beiträge zur Grundlegung einer operationsfähigen Dialektik. Vol.2, Hamburg, 1979

<sup>142</sup> Navas, A. La teoría sociológica de N. Luhmann. EUNSA, 1989. Pág. 371

<sup>143</sup> Gioia, D., Pitre, E. “Multiparadigm Perspective on Theory Building”, en Academy of Management Review, 1990. Pág. 584

<sup>144</sup> Hatch, M.J. Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. Oxford University Press, New York, 1997. Pág. 8

<sup>145</sup> Cooper, R., Burrell, G. “Modenrism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction”, en Organization Studies. Vol.9, N°1, 1988. Pág. 91

<sup>146</sup> Calás, M., Smircich, L. “Past Postmodernism? Reflections and Tentative Directions”, en Academy of Management Review, Vol.24, N°4, 1999. Págs. 650-51

rather than merely as a neutral, truth-seeking operation”<sup>147</sup>. La auto-reflexividad (*self-reflexivity*) nos ayuda a “revelar” los supuestos que subyacen a las actividades de la generación y del empleo del conocimiento sobre la gestión de organizaciones y nos pone en duda “*the basic assumptions underlying all worldviews and even the possibility of worldviews as human means of conceptualizing the world*”<sup>148</sup>. Este tipo de reflexividad “*problematizes that which constitutes `social reality`, `truth` and `knowledge` without presenting a discourse that might replace it*”<sup>149</sup>. “Soy el espíritu que siempre niega. Y lo hago con pleno derecho”, responde Mefistófeles a Fausto<sup>150</sup>. Su identidad es la *différance*. Su libertad consiste en el potencial de la negación, en generar oportunidades para la reflexión. Esto convierte a Mefistófeles en “el agitador *per se*”<sup>151</sup>.

Hoy la teoría de gestión organizacional es “un campo de estudio polisémico y polifónico que incluye grandes diferencias y desacuerdos”<sup>152</sup>. La condición posmoderna hace que la realidad de la gestión organizacional será múltiple, contradictoria y *per se* subjetiva y contingente<sup>153</sup>. Por el carácter fragmentado del mundo ya no hay esperanza de poder integrar los conocimientos en una “gran narrativa”. “Esto es lo posmoderno: jugar con fragmentos”, sentenció sin tapujos J. Baudrillard<sup>154</sup>. *Let a 1,000 little stories reign*. El desafío consistirá en “*keep open the otherness of forms, the disparity between terms; we must keep alive the forms of the irreducible*”<sup>155</sup>. La tarea de la educación universitaria ha de ser facilitar a los estudiosos de la gestión organizacional caminos “*to open up text for multiple readings; to decenter authors as authority figures; and to involve participants, readers, and audiences in the production of research. One venue for achieving these goals is to seek alternative ways of presenting research reports – ones that challenge conventional modalities, (...), promote reflexivity, and open up our text to an infinitude of meanings*”<sup>156</sup>.

<sup>147</sup> Calás, M., Smircich, L. “Past Postmodernism? Reflections and Tentative Directions”, en *Academy of Management Review*, Vol.24, N°4, 1999. Págs. 650-51

<sup>148</sup> Gephart, R. “Simulacral environments: reflexivity and the natural ecology of organizations”, en Boje, D., Gephart, R., Thatchenkery, T., compiladores *Postmodern Management and Organization Theory*. Thousand Oaks, CA, Sage, 1996. Pág. 212

<sup>149</sup> Grande, G., Mills, A. “Strategy as Simulacra? A radical reflexive look at the discipline and practice of strategy”, en *Journal of Management Studies*. Vol.11, N°7, 2004. Pág. 1159

<sup>150</sup> Goethe, J.W. *Fausto*. Gradifco, Buenos Aires, 2004. Pág.38

<sup>151</sup> Bardmann, T.H. *Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten*. Suhrkamp taschenbuch wissenschaft, Frankfurt a.M, 1994, Pág. 40

<sup>152</sup> Styhre, A. “Escaping the Subject: Organization Theory, Postpositivism and the Liberation of Transgression”, en [www.mngt.waikoto.ac.nz/Research/ejrot/Vol16\\_2/Vol6\\_2articles/styhre.asp](http://www.mngt.waikoto.ac.nz/Research/ejrot/Vol16_2/Vol6_2articles/styhre.asp) (enero 2003). Pág. 1.

<sup>153</sup> Burrell, G., Morgan, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. Heinemann, London, 1979; Hassard, J. “Overcoming hermetism in organization theory: An alternative to paradigm incommensurability”, en *Human Relations*. Vol.41, N°3, 1988. Págs. 247-259; Hassard, J. “Multiple paradigms and organizational analysis: A case study”, en *Organization Studies*. Vol.12, N°2, 1991. Págs. 275-299; Scott, R. *Organizations: Rational, natural and open systems*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1992

<sup>154</sup> Baudrillard, J. “Interview: Game with vestiges”, en *On the Beach*. N°5, 1984. Págs. 19-25

<sup>155</sup> Baudrillard, J. *The Perfect Crime*. Verso, London, 1996. Pág. 23

<sup>156</sup> Putnam, L. “Situating the author and text”, en *Journal of Management Education*. Vol23, N°4, 1999. Pág. 385

Y por último, los estudios de gestión organizacional sólo pueden recuperar su capacidad de “teoretizar”, es decir, como una práctica que ayuda a comprender la organización contemporánea, pero sólo en tanto que éstos están capaces de incluir su absurdidad y surrealismo y aprenden a aceptar que la verdad pueda ser un error y el hecho ser ficción. Los experimentos patafísicos<sup>157</sup> y la práctica de la teoría como *θεωρία*, como viaje y aventura, nos permiten “*some suggestive modes of theorizing that welcomes and admits the necessity and the inevitability of theory as a ‘deterritorialising activity’ in the struggle to respond to the challenge of organization theory today*”<sup>158</sup>.

¡Atrévete a pensar! La racionalidad instrumental es una atrofia de nuestro *sensorium*.

## Bibliografía

- Adams, G.B., Ingersoll, V.H. “Painting over Old Works. The Culture of Organization in an Age of Technical Rationality”, en Turner, B. *Organizational Symbolism*. Berlin, 1990.
- Astley, W.G. “Administrative science as socially constructed truth, en *Administrative Science Quarterly* N°30, 1985. Pág. 497-513.
- Austin, J. *How To Do Things With Words*. Oxford, Oxford University Press, 1962.
- Baecker, D. *Postheroisches Management*. Meerve, Berlin, 1994.
- Baecker, D. *Organisation als System*. Suhrkamp, Frankfurt a.M., 1999.

---

<sup>157</sup> La Patafísica como ciencia de las soluciones imaginarias. Alfred Jarry, de quien André Breton dijo que “aniquiló como principio la diferencia entre arte y vida”, inventó la Patafísica, “ciencia de las soluciones imaginarias que otorga simbólicamente a las delineaciones de los cuerpos las propiedades de los objetos descritas por su virtualidad”, en su obra *Gestos y opiniones del Dr. Faustroll*, patafísico. A partir de esta obra el colegio de Patafísica se define como una “sociedad docta e inútil dedicada al estudio de las soluciones imaginarias” (Ver: Vásquez Rocca, A. Reseña de “Patafísica Virtualidad y Heterodoxia” de Alfred Jarry, en *Nómadas*. N° 013, enero-junio de 2006. Universidad Complutense de Madrid, Madrid). La Patafísica (*epi meta ta phusika*), según señala Deleuze, tiene precisamente como objeto el gran giro, la superación de la metafísica, la vuelta atrás más allá o más acá (Deleuze, G. *Crítica y clínica*. Editorial Anagrama, Barcelona, 1996. Págs. 128-139).

<sup>158</sup> O’Doherty, D. “The Question of Theoretical Excess: Folly and Fall in theorizing Organization”, en *Organization*. Vol. 14, N°6, 2007 . Pág. 837



- Bardmann, T.M. Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. suhrkamp taschenbuch wissenschaft, Frankfurt a.M., 1994.
- Barnes, B. "Social Life as Bootstrapped Induction", en *Sociology* N°17, 1983. Págs. 524-545.
- Bataille, G. *Inner experiences*, State University of New York Press, Albany, 1988.
- Batseon, G. *Ökologie des Geistes*. Suhrkamp, Frankfurt a. M., 1981.
- Baudrillard, J. "Interview: Game with vestiges", en *On the Beach* N°5, 1984. Págs. 19-25.
- Baudrillard, J. *The Perfect Crime*. Verso, London, 1996.
- Blanke, T. *Unternehmen Nutzen Kunst. Neue Potentiale für die Unternehmens- und Personalentwicklung*. Klett-Cotta, Stuttgart, 2002.
- Becker, A., Küpper, W., Ortman, G. "Revisionen der Rationalität", en Küpper, W., Ortman, G., compiladores. *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen, 1988. Págs. 89-113.
- Bloor, D. *Wittgenstein, Rules and Institutions*. London, 1997.
- Boje, D. "Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as 'Tamara-Land'", en *American Management Journal* Vol.38, N°4, 1995. Págs. 997-1035.
- Browing, L. D. "Organizational Narratives and Organizational Structure", en *Journal of Organizational Change Management* Vol.4, N°3, 1991. Págs. 59-67.
- Brunsson, N. "The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Action", en *Journal of Management Studies* N°.19, 1982. Págs. 29-44.
- Brunsson, N. *The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Change*. Chichester, 1985.
- Brunsson, N. *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions*. John Wiley, New York, 1989.
- Burrell, G., Morgan, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. Heinemann, London, 1979.
- Calás, M., Smircich, L. "Past Postmodernism? Reflections and Tentative Directions", en *Academy of Management Review* Vol.24, N°4, 1999. Págs. 649-671.
- Capra, F. *Sabiduría insólita*, Kairos, 1994.
- Carroll, L. (Charles Lutwidge Dodgson). *The Mad Gardener's Song*. Macmillan, London, 1890.
- Cooper, R., Burrell, G. "Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction", en *Organization Studies* Vol.9, N°1, 1988. Pág. 1-91.
- Czarniawska-Joerges, B. "Narration or Science? Collapsing the Division in Organization Studies", en *Organization* Vol.2, N°1, 1995. Págs. 11-33.
- Czarniawska-Joerges, B., Guillet de Monthoux, G., compiladores. *Good Novels, Better Management. Reading Organizational Realities in Fiction*. Reading, Mass., 1994.
- Czarniawska, B. *Narrative Approaches to Organization Studies*. Thousand Oaks, London, 1998.
- Chia, R. "The Concept of Decision: A Constructive Analysis", en *Journal of Management Studies* N°31, 1994. Págs. 781-806..
- Chia, R., "From Modern to Postmodern Organizational Analysis", en *Organization Studies* Vol.16, N°.16, 1995. Págs. 625-650.
- Chia, R. "Discourse Analysis as Organizational Analysis", en *Organization* Vol.7, N°3, 2000. Págs. 513-518.
- Cohen, M.D., March, J.G., Olsen, J.P. "A Garbage Can Model of Organizational Choice", en *American Sociology Quarterly* Vol.17, N°1, 1972. Págs. 1-25.
- Contu, A., Willmott, H. „Macht, Lernen und Organisation“, en Weiskopf, R., compilador. *Menschen-Regierungskünste. Anwendungen poststrukturalistischer Analyse auf Management und Organisation*. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2003. Págs. 159-186.
- Crozier, M., Friedberg, E. *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein, Friedberg, 1979.
- Cyert, R., March, J. "A Behavioral Theory of Organizational Objectives" en Haire, M. *Compilador Modern Organization Theory. A Symposium of the Foundation for Research on Human Behavior*. London, 1959. Págs. 23-54.
- Del Bosch, M., Gómez, R.A. "De la empresa máquina a la empresa organismo. Una nueva metáfora para la gestión de las empresas", en *Harvard Deusto Business Review*. marzo/abril 1998. Pág. 49-56.
- Deleuze, G. *Crítica y clínica*. Editorial Anagrama, Barcelona, 1996.
- Derrida, J. *Grammatologie*. Frankfurt a.M., 1983.
- Derrida, J. *Das Gesetz der Gattung*, Wien, 1986.
- Dupuy, J.-P. "Zur Selbst-Dekonstruktion von Konventionen", en Watzlawick, P., Krieg, P., compiladores. *Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus*. München, 1991. Págs. 85-100.
- Durkheim, E. *Die elementaren Formen des religiösen Lebens*. Frankfurt a.M., 1981.
- Eisenberg, E.N. „Ambiguity as Strategy in Organizational Communication“, en *Communication Monographs*. N°51, 1984. Págs. 227-242.
- Engelmann, P. "Einleitung", en Engelmann, P., compilador. *Postmoderne und Dekonstruktion*. Stuttgart, 1990.
- Faust, D. *The limits of scientific reasoning*, Minneapolis, University of Minnesota Press, 1984.
- Foerster, H.v.; Pörksen, B. *Die Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker*. Carl-Auer, Heidelberg, 2004.
- Friedberg, E. *Ordnung und Macht: Dynamiken organisierten Handelns*. Campus Verlag, Frankfurt a.M., 1995.
- Frese, E. *Organisationstheorie. Historische Entwicklung – Ansätze und Perspektiven*. Gabler, Wiesbaden, 1992.

- Friedmann, R. *La Gestión Pública en el Siglo XXI. Anticipando los Cambios que Vienen. Hacia un Sector Público Inteligente y en Constante Aprendizaje*. Documentos de Facultad, Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Central de Chile, Santiago, Noviembre de 2003.
- Friedmann, R. *La Gestión y Organización de Empresas en el Siglo XXI. La Aventura Postmoderna*. RIL Editores, Santiago, 2004.
- Friedmann, R. *El Estado Lean. Reingeniería Total del Estado*. Konrad Adenauer Stiftung, Santiago, 2004.
- Friedmann, R. "La Gestión Pública en el Siglo XXI. Anticipando los Cambios que Vienen", en *Estudios Sociales* N°113. Corporación de Promoción Universitaria, Santiago, 2004. Págs. 11-54.
- Friedmann, R. *Arte y Gestión. Una Poética para el Gerente del Tercer Milenio*. Editorial El Periodista, Santiago, 2007.
- Gabriel, Y. *Storytelling in Organizations. Facts, Fictions, and Fantasies*. Oxford, 2000.
- Garfinkel, H. *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1967.
- Gephart, R. "Simulacral environments: reflexivity and the natural ecology of organizations", en Boje, D., Gephart, R., Thatchenkery, T., compiladores *Postmodern Management and Organization Theory*. Thousand Oaks, CA, Sage, 1996.
- Gharajedaghi, J. *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity. A Platform for Designing Business Architecture*. Butterworth-Heinemann, Boston, 1999.
- Giddens, A. *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley, Los Angeles, 1984.
- Gioia, D., Pitre, E. "Multiparadigm Perspective on Theory Building", en *Academy of Management Review* Vol.15, N°4, 1990. Pág. 584-602.
- Goethe, J.W. *Fausto*. Gradifco, Buenos Aires, 2004.
- Gödel, K. "Discusión sobre la fundamentación de la matemática", en *Obras completas*. Alianza, Madrid, 1981.
- Grandy, G., Mills, A. "Strategy as Simulacra? A radical reflexive look at the discipline and practice of strategy", en *Journal of Management Studies* Vol.11, N°7, 2004. Págs. 1153-1170
- Grint, K. *Fuzzy Management. Contemporary Ideas and Practices at Work*. Oxford University Press, Oxford, 1997.
- Günther, G. „Life as Polycontextuality“, en Günther, G. *Beiträge zur Grundlegung einer operationsfähigen Dialektik*. Vol.2, Hamburg, 1979.
- Hassard, J. "Overcoming hermetism in organization theory: An alternative to paradigm incommensurability", en *Human Relations* Vol.41, N°3, 1988. Págs. 247-259.
- Hassard, J. "Multiple paradigms and organizational analysis: A case study", en *Organization Studies* Vol.12, N°2, 1991. Págs. 275-299.
- Hatch, M.J. "Jazzing up the Theory of Organizational Improvisation", en *Advances in Strategic Management* Vol.14, 1997. Págs. 181-191.
- Hatch, M.J. *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press, New York, 1997.
- Hatch, M.J. "Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure", en *Organization Studies* Vol.20, N°1, 1999. Págs. 75-100.
- Hayek, F.A. von. *The pretence of knowledge*. Nobel Foundation, Stockholm, 1975.
- Hess, K. *Bootstrap: Lessons Learned Building a Successful Company From Scratch*. New York, 2006.
- Hochreiter, G. *Choreografien von Veränderungsprozessen. Die Gestaltung von komplexen Organisationsentwicklungen*. Carl-Auer Verlag, Heidelberg, 2006.
- Hock, D. *Birth of the Chaordic Age*. Berrett-Köhler, San Francisco, 1999.
- Holtbrügge, D. *Postmoderne Organisationstheorie und Organisationsgestaltung*. DUV Gabler, Wiesbaden, 2001.
- Kallinikos, J., Cooper, R. "Writing, Rationality and Organization: An Introduction", en *Scandinavian Journal of Management* Vol.12, N°1, 1996. Pág. 1-6.
- Kieser, A. "Managementlehre und Taylorismus", en Kieser, A., compilador. *Organisationstheorien*. Stuttgart 1993. Págs. 63-94.
- Kirsch, W., Brunner, K., et al. *Evolutionäre Organisationstheorie I: Fortsetzung eines Projekts der Moderne mit anderen (postmoderen?) Mitteln, Arbeitstext am Seminar für Strategische Unternehmensführung*. Ludwig-Maximilians Universität, München, 1998.
- Kornberger, M. "Organisation, Ordnung und Chaos. Überlegungen zu einem veränderten Organisationsbegriff", en Weiskopf, R., compilador. *Menschenregierungskünste. Anwendungen poststrukturalistischer Analyse auf Management und Organisation*. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2003. Pág. 92-131.
- Küpper, W., Felsch, A. *Organisation, Macht und Ökonomie. Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme*. Wiesbaden, 2000.
- Lawrence, P., Lorsch, J. *Organización y ambiente*. Labor, Barcelona, 1973.
- Lounsbury, M. "The Death of Organization Science", en *Journal of Management Inquiry* Vol.12, N°3, 2003. Pág. 293-298.
- Lee, N., Brown, S. "Otherness and the Actor Network. The Undiscovered Continent", en *American Behavioral Scientist* Vol.37, N°6, 1994. Págs.772-791.
- Leifert, E. "Micromoment Management: Jumping at Chances for Status Gain". En *Soziale Systeme Zeitschrift für Soziologische Theorie*. Vol.8, N°2, 2002.

- Levy, D. "Chaos Theory and Strategy: Theory, Application, and Managerial Implications", en *Strategic Management Journal* N°15, 1994, Págs. 167-178.
- Lindblom, Ch. "The Science of Muddling Through", en *Public Administration Review* N°19, 1959. Págs. 79-88
- Linstead, S. "Deconstruction in the Study of Organizations", en Hassard, J., Parker, M. *Compiladores. Postmodernism and Organizations*. London, 1993. Pág. 49-70.
- Luhmann, N. *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Dunker und Humblot, Berlin, 1964.
- Luhmann, N. *Beobachtungen der Moderne*. Opladen, 1992.
- Luhmann, N. *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp, Frankfurt a.M., Suhrkamp, 1996.
- Luhmann, N., De Giorgi, R. *Teoría de la Sociedad*. UI/Triana Eds., México, 1998.
- Lyotard, J.-F. *Das postmoderne Wissen. Ein Bericht*, Wien, 1994.
- Mangham, I.L., Overington, M.A. *Organization as Theatre. A Social Psychology of Dramatic Appearances*. Chichester, 1987.
- March, J.G.: "The technology of foolishness", en March, J.G., Olsen, J. *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen, 1979.
- March, J.G. "How We Talk and How We Act. Administrative Theory and Administrative Life", en Cohen, M.D., March, J.G. *Leadership and Ambiguity*, Boston, Mass. Harvard Business School Press, 1986.
- March, J. *Decisions and Organizations*. Oxford, 1988.
- Mascareño, A.: *Sociología del método: La forma de la investigación sistémica*, paper, Santiago, Junio de 2006.
- Meyer, J., Rowan, B. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", en *American Journal of Sociology* N°. 83, 1977. Págs. 340-363.
- Mayo, E. *The human problems of an industrial civilization*. New York, McMillan, 1933
- McCloskey, D. *Knowledge and Persuasion in Economics*. Cambridge University Press, 1994
- Medina, C., Espinosa, M. "La toma de decisiones en un mundo posmoderno: de la racionalidad al caos", en *Ediciones Internet Gestión y estrategia*. Disponible en [www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc10.htm](http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc10.htm) (4 de abril de 2005)
- Morgan, G. *Images of Organization*. Newbury Park, CA, Sage, 1986.
- Mumby, Chair, en Grant, D., Keenoy, T., Osrick, C. *Discourse + Organization*. London, 1998.
- Navas, A. *La teoría sociológica de N. Luhmann*. EUNSA, 1989.
- Neuberger, O. „Zur Verkommenheit der Manager – Pathologien der Individualisierung“ en Scholz, C. *Compilador. Individualisierung als Paradigma. Festschrift für Hans Jürgen Drumm*. Stuttgart, 1997, Pág. 135-158.
- Nystrom, P.C., Starbuck, W.H. "Organizational facades", en *Academy of Management. Proceedings of the Annual Meeting*, Boston, 1984. Págs. 182- 185.
- O'Doherty, D. "The Question of Theoretical Excess: Folly and Fall in theorizing Organization", en *Organization* Vol. 14, N°6, 2007. Pág. 837-867.
- Olías, B. *La Nueva Gestión Pública*. Prentice Hall, Madrid, 2000.
- Orellana, P. "El iluminismo administrativo", en *Revista Chilena de Administración Pública* N°.12, Santiago, Septiembre 1996. Pág. 36-44.
- Ortmann, G. *Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität*. Opladen, 1995.
- Ortmann, G., Sydow, J. "Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken: Theoretische Züge", en *Die Betriebswirtschaft* Vol.59, N°2, 1999. Pág. 205-220.
- Ortmann, G. *Zonen des Schweigens, Über die Notwendigkeit und stillschweigende Duldung von Regelverletzungen*. Hamburg, paper, 2000.
- Ortmann, G., Salzman, H. „Stumbling Giants. The Emptiness, Fullness, and Recursiveness of Strategic Management“, en *Soziale Systeme* Vol.18, N°2, 2002. Pág. 205-230-
- Ortmann, G. „Lauter Geschichten über Ambiguität und Organisation“, en Weiskopf, R., *compilador. Menschenregierungskünste*, Wiesbaden, 2003. Págs. 132-156.
- Ortmann, G. *Organisation und Welterschliessung. Dekonstruktionen*. Westdeutscher Verlag, 2003.
- Ortmann, G. *Als Ob. Fiktionen und Organisationen*. Verlag Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2004.
- Osrick, C., Keenoy, T., Grant, D. "Discourses, organizations and organizing: concepts, objects and subjects", en *Human Relations* Vol.53, N°9, 2000. Pág. 1115-1124.
- Palmer, I., Hardy, C. "Pedagogical Practice and Postmodernist Ideas", en *Journal of Management Education* Vol.23, N°4, 1999. Págs. 38-45.
- Parker, M., Higgins, M., Lightfoot, G.; Smith, W. "Amazing Tales: Organization Studies as Science Fiction", en *Organization* Vol. 6, N°4, 1999. Págs. 579-590.
- Parsons, T. *Sociological Theory and Modern Society*. New York, 1967.
- Pascale, R.T. Millemann, M., Gioja, L. *El líder en tiempos de caos*. Paidós, Madrid 2000.
- Pelzer, P. *Der Prozeß der Organisation. Zur postmodernen Ästhetik der Organisation und ihrer Rationalität*, Verlag Fakultas, Chur, 1995.
- Peters, T.; Waterman, R. *Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten Unternehmen lernen kann*. Verlag Moderne Industrie, Landberg/Lech, 1984.
- Peyrolón, P. *Neuro-economía*. Ediciones Granica, Madrid 2004.

- Putnam, L. "Situating the author and text", en *Journal of Management Education* Vol.23, N°4, 1999. Págs. 385-396.
- Rodríguez, D. *Gestión Organizacional. Elementos para su estudio*. Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago, 2001
- Sandelands, L., Drazin, R. "On the Language of Organization Theory", en *Organization Studies* Vol. 10. N°4. 1989. Pág. 457-478.
- Schein, E. *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1965.
- Scholz, Ch. *Strategische Organisation. Multiperspektivität und Virtualität*. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 2000.
- Schütz, A. *Gesammelte Aufsätze I. Studien zur phänomenologischen Philosophie*. Den Haag, 1971.
- Scout, W.R. *Grundlagen der Organisationstheorie*. Frankfurt/M, 1986.
- Scott, R. *Organizations: Rational, natural and open systems*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1992.
- Searle, J. *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*. Cambridge, Cambridge University Press, 1969.
- Sérieux, H. *El Big Bang de las organizaciones: Cuando la empresa entra en mutación*. Gránica, Buenos Aires, 2000.
- Simon, H. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. New York, 1957.
- Sloterdijk, P. *Crítica de la razón cínica*. Editorial Taurus Humanidades, Madrid. 1989.
- Starbuck, W.H., "A Trip to View the Elephants and Rattlesnakes in the Garden of Aston" en Van de Ven, A., Joyce, W.F., compiladores. *Perspectives on Organization Design and Behavior*. John Wiley, New York, 1981. Pág. 167-198.
- Starbuck, W.H., "Congealing Oil: Inventing Ideologies to Justify Acting Ideologies Out" en *Journal of Management Studies* N°19, 1982. Págs. 3-27.
- Starbuck, W. "Why I stopped trying to understand the real world", en *Organization Studies* Vol.25, n°7, 2004. Pág. 1233-1254.
- Styhre, A. "Escaping the Subject: Organization Theory, Postpositivism and the Liberation of Transgression". Disponible en [www.mngt.waikoto.ac.nz/Research/ejrot/Vol16\\_2/Vol16\\_2articles/styhre.asp](http://www.mngt.waikoto.ac.nz/Research/ejrot/Vol16_2/Vol16_2articles/styhre.asp) (enero 2003).
- Taylor, F.W. *Principios de la Administración Científica*. Barcelona, Orbis, 1985.
- Tsoukas, H. "Forms of knowledge and forms of life in organized contexts", en Chia, R. "From Complexity Science to Complex Thinking: Organization as Simple Location", en *Organization* Vol.5, N°3, 1998. Pág. 43-66.
- Türk, K. *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend Report*. Stuttgart, Ferdinand Enke Verlag, 1989.
- Tyler, S. "Post-modern ethnography: from document of the occult to occult document", en Clifford, J., Marcus, G., compiladores. *Writing culture*. University of California Press, Berkeley, 1986. Págs. 122-1406
- Vásquez Rocca, A. Reseña de "Patafísica Virtualidad y Heterodoxia" de Alfred Jarry, en *Nómadas* N° 013, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, enero-junio de 2006
- Vaihinger, H. *Die Philosophie des Als Ob*. Leipzig, 1922.
- Von Foerster, H. *Sicht und Einsicht: Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie*. Braunschweig, 1985.
- Warglien, M., Masuch, M. "The logic of organizational disorder: an introduction", en Warglien, M.; Masuch, M., compiladores, *The Logic of Organizational Disorder*. Berlin/New York, de Gruyter, 1995. Pág. 1-34.
- Weber, M. *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen, 1972.
- Weick, K. "Management of Organizational Change among Loosely Coupled Systems" en Goodman, P.S., compilador *Change in Organizations*. San Francisco, 1982. Págs. 375-408.
- Weick, K., "Cognitive processes in organizations", en Staw, *Research in Organizational Behavior*. Vol. 1, 1985. Págs. 41-74.
- Weick, K. *Der Prozeß des Organisierens*. Suhrkamp, Frankfurt a.M., 1985.
- Weick, K. *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, London. 1995.
- Willmott, H. "Towards a New Ethics? The Contribution of Poststructuralism and Posthumanism", en Parker, M., compilador. *Ethics and Organizations*. London, 1998.
- Zaugg, R.J. „Organisation. Quo Vadis? Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven einer Disziplin im Spannungsfeld einer paradigmatischen Revolution“ en *Zeitschrift für Organisation (Zfo)* N°1, 2003. Págs. 4-25
- Zohar, D., Marshall, I. *Who's afraid of Schrödinger's Cat?*. William Morrow, New York, 1997.