

# La razón, el afecto y la palabra: reflexiones en torno al sujeto en la organización

Luis Montaña Hirose\*

*Ellos nos acostumbran a considerar al otro como objeto del que sólo nos interesa su eficiencia, dispositivo al servicio de nuestros intereses, tuerca que debe rendir dentro del complejo aparato productivo que asegura la realización de nuestros deseos. Entrometida en la vivencia íntima, la razón instrumental operativiza nuestras relaciones con los otros abriendo campo a la cosificación del individuo, al desconocimiento del mundo afectivo y a la negación de la dinámica simbólica que da tinte y colorido a nuestra especie.*  
Luis Carlos Restrepo, *La trampa de la razón*

*El intercambio de las palabras, de las significaciones y de las intenciones va a la par con el intercambio de los objetos y de los bienes en el mercado común de la vida comunitaria, encontrando así el mercado su valor pleno de exaltación de las existencias que reconocen y conmemoran de común acuerdo su mutua participación. La fiesta es otro nombre de esta celebración de la comunidad en la unidad.*  
Georges Gusdorf, *El juego del yo o la negociación*



## INTRODUCCIÓN

**L**a reflexión académica acerca del sujeto en la organización inicia una vez constituida la modalidad

IZTAPALAPA 50  
enero-junio del 2001  
pp. 191-212

- Profesor investigador en el Área de Organización y Sociedad del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.

social que le alberga, la organización moderna, sobre todo en su expresión más influyente, la gran empresa. A partir de entonces hemos asistido a una amplia diversidad de miradas; desde aquellas que exaltan la naturaleza racional del ser humano e inscriben inexorablemente en su destino la búsqueda de la verdad como principio de reconciliación social, pasando por aquellas que acotan su capacidad cognitiva a límites estratégicamente manejables en el concierto de lo posible y lo satisfactorio, arrojándolo al terreno político del conflicto, hasta aquellas que piensan la angustia y el sufrimiento, pero también el placer y el deseo en el sujeto, como ingredientes básicos de su quehacer habitual. Las estructuras de la organización se desinhiben así ante la fuerza del juego polisémico: miradas que recorren sujetos atrapados en redes semánticas pre-existentes, angustias solidificadas, jaulas de hierro, deseos todopoderosos, plataformas estratégicas, regularidades funcionales o simplemente cotidianidad petrificada. En estas estructuras habita un sujeto moderno, es decir solo, abandonado por los dioses, arrojado a sus semejantes, armado con la posibilidad de (desde las profundidades de la historia) reinventar la palabra, el afecto y la razón, tres componentes básicos para la comprensión del mundo y el establecimiento de la relación con el otro.

El interés principal del presente trabajo es precisamente lograr un mayor nivel de inteligibilidad de estos aspectos

que caracterizan al individuo en espacios sociales acotados por dinámicas organizacionales específicas, las cuales han limitado significativamente, en su devenir, dichas posibilidades. La preeminencia de la razón, sobre todo la de carácter instrumental, ha desfavorecido el reconocimiento y ejercicio tanto del afecto como de la palabra, al someterlos a un imperio abstracto que genera, no obstante, sus propias justificaciones morales. La consideración de que el afecto es un atentado a la razón y la palabra simplemente uno de sus medios reduce las posibilidades de construir organizaciones más humanas. El pensar estas dimensiones desde una perspectiva que considere sus interacciones nos parece más promisorio o, en todo caso, más enriquecedor. La razón, el afecto y la palabra corresponderían a lo que Jean-François Chanlat (1994) denomina el hombre genérico; las modalidades específicas que asume en un tiempo y un espacio particulares, como en la organización moderna, nos acercarian al hombre concreto.

#### 1. LA PREEMINENCIA DE LA RAZÓN

*La razón instrumental se ha también desarrollado paralelamente a un modelo de sujeto humano, que tiene una fuerte carga sobre nuestra imaginación, el de un ser libre de toda restricción. Propone el ideal de un ser pensante que sería liberado de*

*nuestra condición corporal, de nuestra  
situación dialógica, de nuestras  
emociones y de nuestras formas de  
vida tradicional a fin de no ser más  
que una pura racionalidad  
autorreguladora*  
Charles Taylor, *Grandeur  
et misère de la modernité*

La razón ha sido considerada uno de los logros fundamentales de la especie humana y uno de los principales mecanismos sobre los que se asienta la acción social moderna. Se le asigna un papel preponderante en el desarrollo tanto de las formas organizacionales actuales como del amplio arsenal administrativo moderno. Pero la razón, a la vez que contribuye a la aparición de la modernidad, es reflejo de ella: la razón es un concepto construido socialmente y como tal está sujeto a los vaivenes de la dinámica sociohistórica. Así, como lo señala Mark Rutgers (1999), en la antigua Grecia, donde surge bajo la forma de *logos*, antes de ser retomada por los romanos como *ratio*, esta noción hacia alusión simultáneamente —como todo acto de habla, implícitamente connotativo— a la estructura misma del universo, al pensamiento, a la acción y a los valores morales. Posteriormente, los filósofos del renacimiento vieron en la razón un instrumento de liberación —de la autoridad derivada de la tradición y de la religión— y le asignaron al individuo su resguardo y desarrollo, como una simple capacidad intelectual que podría

ser adquirida siguiendo los lineamientos del método. En el siglo xviii, David Hume se opuso a dicha propuesta, arguyendo que la razón no aseguraba de manera alguna el acceso a la verdad última y universal. La respuesta de Immanuel Kant fue la de proponer dos tipos de razón: la teórica y la práctica; la primera generaba conocimiento cierto e indisputable, mientras que la segunda implicaba una justificación desde una posición dada, generalizándose el concepto de racionalidad. A partir del siglo xix, la ciencia y la tecnología han ocupado el lugar central de la racionalidad; el positivismo se convierte entonces en la expresión más acabada de la racionalidad científico-tecnológica y asume presuntamente la tarea de conducir a la humanidad hacia el progreso social, basado en la verdad objetiva, es decir, desechando todo juicio valorativo.

Max Weber, a principios del presente siglo, propone, por su parte, que la sociología es una ciencia cuya pretensión es la comprensión de la acción social, imbuida de sentido. Da por sentado que ella puede ser racional con arreglo a fines —*racionalidad instrumental*—, racional con arreglo a valores —*racionalidad valorativa*—, afectiva y tradicional. Las dos últimas representan, de acuerdo con el autor, casos frontera que difícilmente encajarían en el concepto de racionalidad. La racionalidad instrumental presume formas operativas instrumentales —medios— para alcanzar ciertos fines, mientras que la valorativa

está basada en principios éticos, religiosos e incluso estéticos. A partir de ello, Weber elabora su famoso dispositivo metodológico —el *tipo ideal*—, base de su propuesta científica:

El método científico consistente en la construcción de tipos investiga y expone todas las conexiones de sentido irracionales, afectivamente condicionadas, del comportamiento que influyen en la acción, como 'desviaciones' de un desarrollo de la misma 'construido' como puramente racional con arreglo a fines... La construcción de una acción rigurosamente racional con arreglo a fines sirve en estos casos a la sociología —en mérito de su evidente inteligibilidad y, en cuanto racional, de su univocidad— como un tipo (*tipo ideal*), mediante el cual comprender la acción real, influida por irracionalidades de toda especie (afectos, errores), como una desviación del desarrollo esperado de la acción racional (Weber, 1984: 7).

A partir de esta concepción típico-ideal, Weber propone sus tres conocidas formas de dominación legítima, entendida ésta como una modalidad del ejercicio del poder, en la cual los subordinados se comportan como si ellos mismos hubieran adoptado el mandato, es decir, con una alta posibilidad de obediencia. Estas son la legal, la carismática y la tradicional. La burocracia representa la forma técnicamente más pura de dominación legal y ha logrado imponerse a cualquier otra modalidad debido,

en palabras del autor, a su superioridad técnica:

...la burocratización ofrece el óptimo de posibilidad para la realización del principio de división del trabajo en la administración según puntos de vista objetivos, distribuyendo los trabajos especiales entre funcionarios especializados y que se van adiestrando con la práctica constante. Resolución "objetiva" significa, en primer lugar, resolución "sin acepción de personas", según *reglas previsibles*. "Sin acepción de personas" es también el lema del "mercado" y de toda prosecución de meros intereses. (...) Su peculiaridad específica, tan bienvenida para el capitalismo, la desarrolla en tanto mayor grado cuando más se "deshumaniza", cuanto más completamente alcanza las peculiaridades específicas que le son contadas como virtudes: la eliminación del amor, del odio y de todos los elementos sensibles puramente personales, de todos los elementos irracionales que se sustraen al cálculo (Weber, 1984: 732).

A pesar del acento colocado en la distinción —e interacción— de ambos tipos de racionalidad —instrumental y valorativa—, Weber enfatiza la primera sobre la segunda, consciente y preocupado del creciente proceso de burocratización de la sociedad europea de principios de siglo. Por otro lado, influido probablemente por lo anterior, desliza el sentido típico ideal al de realidad misma: la burocracia abandona lentamente su carácter de mero dispositivo meto-

dológico para reflejar cada vez más una compleja realidad social. Si agregamos a las dos consideraciones anteriores el hecho de haber desalojado el afecto del mundo racional instrumental y valorativo, encontramos un terreno fértil para la interpretación que los teóricos de la organización harán, parafraseando a Michel Crozier, del fenómeno burocrático.

Así, Robert Merton pensará la organización como una disposición funcional arreglada racionalmente. El énfasis está puesto en los componentes de la estructura: división del trabajo, reglamentación, sistema de controles y sanciones, asignación de puestos con base en aptitudes técnicas, procedimientos impersonales, autoridad jerárquicamente ordenada, sistema preciso de promoción y canales formales de comunicación. En esta perspectiva, la burocracia está constituida por una estructura altamente eficaz, la cual —advierte el autor— reside en la rapidez, la precisión, el costo, la coordinación, el control y la discreción en la ejecución de las actividades. Ésta se encuentra, como puede observarse, asentada en la eliminación de los aspectos irracionales:

La estructura se aproxima a la eliminación completa de relaciones personalizadas y de consideraciones no racionales (hostilidad, ansiedad, complicaciones sentimentales, etc.) (Merton, 1984: 276).

La burocracia, amparada en el principio de la racionalidad instrumental,

genera sus propios actores: sujetos que reducen al mínimo la relación personal, tanto con el resto de los trabajadores como con los usuarios externos, desconociendo una amplia variedad de casos singulares y generando conflictos importantes. Esta singularidad está inscrita en el reconocimiento del hombre concreto, particular, en una situación específica que demanda una atención especial a su circunstancia, una escucha personalizada, es decir, un espacio de comprensión y de solidaridad encontrado generalmente en los llamados grupos primarios, los cuales se caracterizan por la intensidad de la vida afectiva, tal como sucede en la familia o en el grupo de amigos. Una organización moderna —diría Merton— no podría funcionar bajo este principio; de hecho, cuando esto llega a suceder, la organización es acusada de nepotismo, clientelismo, favoritismo o amiguismo, de ahí la definición mertoniana de que:

La burocracia es una estructura de grupo secundario destinada a llevar a cabo ciertas actividades que no pueden ser satisfactoriamente realizadas a base de criterios de grupo primario (Merton, 1984: 285).

En esta misma dirección, Charles Perrow sugiere que la burocracia se caracteriza por tres aspectos: la especialización —ocasionada por la búsqueda de la eficiencia a través de la división del trabajo—, la adaptación al entorno —crecientemente complejo e inestable—,

y el control de las influencias extraordinarias organizativas. Esta última consideración hace referencia a la multiplicidad de papeles que el individuo asume en la sociedad y la posibilidad de su traslado (y consecuente "contaminación") al terreno organizacional. "Día tras día, los empleados llegan contaminados a la organización" (Perrow: 1982: 82), "...la gente entra y sale con los zapatos embarrados con el lodo que traen del mundo exterior" (Perrow: 1982: 89), incorporando elementos provenientes de otras esferas sociales —la religión, la familia, la amistad, etcétera— y la estructura burocrática se encarga entonces de aplicar el antídoto para impedir tan tremendo contagio. La organización burocrática puede entonces ser interpretada como un proyecto que, basado en la racionalidad instrumental, pretende generar un sistema autorreferente, autárquico, es decir, construir un mundo diferenciado de lo social amplio, en donde impere el reino de lo racional.

La racionalidad estaba presente también en la *administración científica* de Frederick Taylor; sin embargo, el proyecto era diametralmente opuesto en lo que concierne a sus alcances. Previo a los planteamientos weberianos, éste no intentaba generar un espacio cerrado, como la burocracia, sino la aplicación del método científico a toda la sociedad: la razón como principio homogenizador:

Los mismos principios pueden aplicarse con igual fuerza a todas las actividades humanas: a la administración de nues-

tros hogares; a la de nuestras granjas; a la de los negocios de nuestros artesanos, grandes y pequeños; a la de nuestras iglesias, de nuestras instituciones filantrópicas, de nuestras universidades y de nuestros departamentos de gobierno (Taylor, F., 1961: 17).

De hecho, dicho proyecto logró, desde sus inicios, avances significativos en los Estados Unidos. En la figura del ingeniero Morris L. Cooke, brazo derecho de Taylor, la administración científica salió de los talleres fabriles y llegó rápidamente al ámbito universitario (Barrow, 1993) y al de la administración pública (Schachter, 1995).

Taylor asume la despersonalización como condición para alcanzar "la prosperidad general y permanente", basada en la obediencia irrestricta a un conjunto de órdenes derivadas del razonamiento científico, el cual lograba su máxima expresión en la perfección pregonada por el *one best way*. Esta despersonalización, provocada por el imperativo científico, asignaba una validación moral incuestionable al sistema; así, su lógica se levantaba por encima de la relación entre los individuos: "En el pasado, el primer lugar le ha correspondido al hombre; en el futuro, el primer lugar debe ocuparlo el sistema." (Taylor, F., 1961: 16).

Esta idea de sistema no es realmente elaborada por Taylor; se advierte tan sólo una intuición que será desarrollada posteriormente por otros autores, en el terreno del análisis organizacional prin-

cialmente, por Lawrence J. Henderson (Montaño, 1995). Sin embargo, podemos notar un elevado nivel de abstracción, ya que éste no es reducido al objeto físico —la maquinaria—, contrariamente a la noción de Adam Smith (1937) que concebía al sistema como una máquina imaginaria; su desprendimiento del mundo físico fabril facilitó seguramente su expansión hacia otros territorios. Pero ello no significa su total abandono; en efecto, en la película de Charles Chaplin, *Modern Times*, por ejemplo, podemos observar cómo un gigantesco engranaje literalmente se traga a un obrero que disponía plácidamente de su almuerzo. El temor no es sólo a la pérdida de sentido debido a la fragmentación de la tarea, sino a la posibilidad de convertirse en parte del sistema mismo: a ser tragado por él.

Herbert Simon, desde otra posición, comparte al menos parcialmente esta visión sistémica. La organización es ante todo —dice el autor— un complejo diseño, que puede ser elaborado a partir del rigor científico. Éste puede ser aplicado sólo al terreno de los hechos, es decir de la administración, caracterizada por el manejo de los medios; el autor excluye del dominio científico el juicio valorativo, propio de los fines, asentado en la política. En su obra más conocida, *El comportamiento administrativo*, Simon parte del positivismo lógico y propone que el abordaje de la racionalidad, desde las ciencias sociales, históricamente ha sufrido de una visión radical; ubica en un extremo a la racionalidad

económica y en el otro a las teorías psicológicas de inspiración psicoanalítica. La primera visión es criticada por su carácter omnisciente mientras que la segunda lo es por su preferencia hacia el afecto. Y aunque sugiere que su obra se ubica a medio camino entre la racionalidad y el afecto, en realidad se inclina a matizar la primera, otorgándole una naturaleza *limitada*. Define la racionalidad como:

...la elección de alternativas preferidas de actividad de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas (Simon, 1982: 73).

La racionalidad es limitada —arguye el autor— debido a que el sujeto no posee información completa y a la dificultad que tiene para asignar a cada opción un resultado esperado. El sujeto intercambia entonces la decisión óptima por una satisfactoria. Simon señala, además, que el encadenamiento medios/fines resulta las más de las veces poco integrado, conflictivo y hasta contradictorio; además, los fines no son ni claros ni se estructuran en órdenes jerárquicos precisos. El autor consigna, por otra parte, la existencia de fines convertidos en medios —para el logro de otros fines— y matiza su planteamiento positivista original al despojar a los medios de su neutralidad valorativa (Simon, 1982: 63). Este tipo de planteamientos desencadenó una serie de análisis que dio como resultado dos corrientes dis-

tintas: la de las *anarquías organizadas* y la del *análisis estratégico*.

Las anarquías organizadas cuestionan el rigor de la vinculación entre medios y fines, matizando la noción de racionalidad al introducir el concepto de ambigüedad. Ésta se refleja tanto en los objetivos —los cuales son reconocidos como múltiples, debido a la existencia de diversos grupos que integran la organización, asumiendo además que dichos fines resultan difíciles de precisar, jerarquizar y operativizar—, como en los medios —los cuales también son múltiples, cada vez más especializados y cuyos efectos son difíciles de detectar con precisión—. La ambigüedad se extiende a la interpretación histórica de los principales eventos de la organización y se refleja también en la dificultad para explicar los flujos de participación de los tomadores de decisión (March y Olsen, 1976; Cohen, March y Olsen, 1972; Weick, 1976). March cuestiona el origen racional de la decisión y le asigna una alta importancia a la negociación de los miembros de una coalición; este proceso de negociación se ve favorecido por la ambigüedad de los principios, lo cual facilita la integración del grupo al ampliar su juego, facilitando de esta manera la conservación de identidades y la defensa de intereses diversos; dicha ambigüedad induce también la sobrevaloración de los resultados futuros, animando la cohesión del grupo. El autor concluye entonces que es más probable que aumente la ambigüedad a que ésta se reduzca (March, 1994: 195.)

Michel Crozier y Erhard Friedberg, fuertemente influenciados por Simon, son los autores más representativos del análisis estratégico. Para ellos, la materia prima de la organización es el poder; sin este ingrediente sería imposible —comentan— realizar un análisis de dicho objeto. Critican que se sobredimensione la racionalidad en el comportamiento de los miembros de la organización y establecen que se trata de una limitación para la comprensión de su funcionamiento. Intercambian la noción de racionalidad por la de estrategia, excluyendo de cualquier manera todo vestigio de irracionalidad, y establecen que el actor rara vez posee objetivos claros y proyectos coherentes y que, a pesar de ello, su comportamiento es activo pero limitado. Agregan que éste siempre contiene un sentido, no con arreglo a fines, sino a oportunidades y a comportamientos de terceros; esto último implica el desarrollo de comportamientos ofensivos y defensivos en el marco de sus propias estrategias (Crozier y Friedberg: 1977: 47-48). Las fuentes de las cuales los actores adquieren su poder son el conocimiento especializado —*expertise*—, las relaciones privilegiadas con el entorno, el control de la información y el acceso al uso de las reglas de la organización (Crozier y Friedberg: 1977: 72-74). Alain Touraine (1994), sin compartir esta perspectiva sociológica, reconoce algunas de las aportaciones realizadas por ella. Señala que ésta se deriva de las promesas incumplidas de la sociología funcionalista y que uno de sus rasgos

principales es la interacción entre el sistema y el actor, que ambos se construyen constantemente, de manera simultánea; ubica esta propuesta en el cambio de una sociedad industrial a una de mercado, cambio en el cual la empresa deja de buscar el *one best way* y se flexibiliza para atender las exigencias del mercado, modificando por lo tanto las reglas de funcionamiento interno, ampliando así el margen de maniobra de los actores.

## 2. LOS ENIGMAS DE LA TRAMA AFECTIVA

*...la angustia es precisamente una sensibilidad a la soledad del otro...*

*...la angustia es ya un amor implícito*

Max Pagès, *L'emprise de l'organisation*

Desde los inicios del proceso de industrialización en los Estados Unidos es posible detectar una enorme influencia de las ideas religiosas en la conformación del pensamiento empresarial. El papel de la ética protestante ha sido, en efecto, elocuentemente señalado por Weber. En cuanto al ascetismo, el autor señala que: "se dirigía, en especial, contra el placer 'despreocupado' de la vida y de todo lo que en ella es capaz de producir regocijo" (Weber, 1979: 102). El disfrute de los goces de la vida no representaba una pérdida de tiempo sino una distracción del trabajo profesional bien realizado y por lo tanto una falta de atención al llamado de Dios. En este sentido, Taylor constituye una figura emblemática al ser, simultáneamente,

tanto un producto de dicho espíritu religioso —los cuáqueros— (Friedmann, 1977) como el iniciador de un proyecto de organización basado en el uso sistemático de la ciencia. Un elemento en común, que seguramente facilitó este tránsito, fue la negación de la vida sentimental; el resultado fue una administración científica, "emocionalmente inerte" (Fineman, 1996: 545).

Es en este mismo contexto de euforia científica, en la década de los veinte, que serán emprendidos los famosos estudios de los *Talleres Hawthorne*, de la *Western Electric Company*. Estos estudios se caracterizaron por un alto rigor científico, expresado, entre otros, en su modalidad experimental y cuantitativa. Su objetivo era incrementar la eficiencia productiva. Si bien los resultados obtenidos han sido ampliamente cuestionados por su ambigüedad y contradicciones (Gillespie, 1991), debemos señalar la participación sistematizada, por primera vez, de las ciencias sociales en un proyecto de mejora industrial. Como es bien sabido, el comportamiento informal fue el descubrimiento más relevante.

Elton Mayo, de formación psicológica, propone tres tipos de comportamiento: a) el *lógico*, caracterizado por la "discriminación y el juicio independientes", b) el *ilógico*, sustentado en una "inteligencia social" inscrita en códigos sociales compartidos, y c) el *irracional*, sintomático de la inadaptación social. Es en este segundo que Mayo deposita parte importante del comportamiento del sujeto en tanto ser social fuera de su

esfera de conciencia personal y lógica, e identifica en él tanto las posibilidades del orden social como de la colaboración, de la obediencia y de la felicidad (Mayo, 1972: 152). Por su parte, Fritz Roethlisberger —psicólogo de la Universidad de Harvard— y William Dickson —directivo de la Western Electric—, encaminan sus esfuerzos hacia la explicación de la estructura informal y su relación sistémico-binaria con el resto de la organización. Los autores consideran que la dinámica de las relaciones informales está caracterizada por una *lógica de los sentimientos*; sin embargo, ésta es pobremente definida como: “los valores que residen en las relaciones inter-humanas de los diferentes grupos en la organización” (Roethlisberger y Dickson, 1967: 565).

Pero hablar de los sentimientos puede resultar también una forma de ocultarlos o disfrazarlos; Jacqueline Palma-de (1987) menciona diversos procesos ideológicos involucrados de entre los cuales queremos señalar la reducción de la complejidad. Dos de sus modalidades concretas son el establecimiento de estructuras binarias de análisis y la *dene-gación*. Ambas se inscriben en la necesidad de contar con marcos de referencia que faciliten la acción a corto plazo, eliminando los aspectos críticos y presentando evidencia empírica contundente mediante ejemplos sencillos fáciles de aplicar. Las estructuras binarias, imbuidas de racionalidad, tanto de Mayo como de Roethlisberger y Dickson, provocan dicha contundencia al cerrar el

universo de las emociones a una definición categórica que limita el debate. La denegación, por su parte, es un mecanismo de defensa mediante el cual se niega afirmando; en este caso, la conexión entre los requerimientos de eficiencia industrial y las manifestaciones emotivas facultan una compactación interpretativa que permite apenas un asomo sesgado de la vida afectiva frente a las exigencias productivas. Es este marco interpretativo el que se ha levantado como paradigma del estudio convencional del comportamiento en las organizaciones, en el cual las angustias, deseos y temores profundos del actor no son relevantes para la funcionalidad del sistema.

Una gran cantidad de propuestas se han hecho desde entonces, promoviendo la motivación, el cambio de actitudes, la satisfacción, el liderazgo, las buenas relaciones interpersonales, la cultura corporativa, el aprendizaje organizacional, etcétera. Si bien el individuo tiene una decreciente importancia en la reflexión especializada (Nord y Fox, 1996), con relación al tema del diseño estructural asistimos, junto con el declive del sector industrial en los países desarrollados, a un cierto resurgimiento del sujeto en la organización (Albrow, 1994); debido principalmente a dos causas: primera, los cambios promovidos en las estructuras organizativas para facilitar, entre otros, la promoción de la participación, el compromiso, el aprendizaje y la creatividad —flexibilidad, *empowerment*, delegación, etcétera.—; segunda, la naturaleza más abstracta de los servicios

ofrecidos por la empresa. A ello habría que agregar el cuestionamiento de la efectividad de la racionalidad en la toma de decisiones y la importancia del afecto en la elección y procesamiento de la información (Jones y George, 1998). El reto, en todo caso, como lo menciona Albrow, proviene de la complejidad de dicho proyecto: "La textura de la afectividad es aún más diversa en sus manifestaciones y convulsionada que la de la racionalidad." (Albrow, 1992: 326).

No es sino hasta la llegada del psicoanálisis, a principios de la década de los cincuenta, primero en la figura de Elliot Jacques y, posteriormente, de Isabelle Menzies que la historia da un vuelco reflexivo. Una de las hipótesis centrales del trabajo de Jacques, psicoanalista de origen kleiniano, influido por los trabajos de Wilfred Bion, es que las organizaciones refuerzan los mecanismos de defensa individuales contra la ansiedad. El autor aplica dicho presupuesto teórico al análisis de una empresa y, particularmente, a un proceso de negociación entre patronos y trabajadores (Jacques, 1974; Pagès, 1977). Menzies, por su parte, influenciada por Jacques, analizará el comportamiento de las enfermeras en un hospital-escuela londinense. Da cuenta de que el trabajo de las enfermeras se estructura de manera doble: una, tendiente al logro de la tarea y otra inclinada a la protección de la ansiedad provocada por el cuidado de los pacientes, en un contexto de sufrimiento y muerte. De entre los mecanismos de defensa se mencionan la

negación de la persona, mediante procesos metonímicos —"el hígado de la cama diez"—, la represión de las muestras de empatía que desvirtuarían el trabajo profesional, el traslado de la responsabilidad personal al conjunto de enfermeras, el rechazo de la decisión personal mediante el acatamiento irrestricto de la regla administrativa, la distribución formal ambigua de las responsabilidades, así como su delegación y, entre otros, la resistencia al cambio (Menzies, 1970; Bain, 1998).

La perspectiva psicoanalítica será retomada desde los años setenta por un grupo de investigadores franceses, desafortunadamente poco citados en la literatura especializada anglosajona. Así, Max Pagès y otros estudiarán el caso de una filial europea de una gran empresa multinacional, calificada, en aquel entonces, como *hipermoderna* (Pagès *et al.*, 1979; Rendón y Montaña, 1991). Los autores conciben a la organización como un sistema de mediación de conflictos y contradicciones que alcanza, no obstante ello, un alto nivel disciplinario, debido a la representación que los miembros de la organización se hacen inconscientemente de ella, en tanto objeto arcaico, formativo de la personalidad del individuo desde la infancia, lo que propicia la adhesión activa del sujeto.

En esta misma dirección, Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac critican las prácticas recientes de la excelencia organizacional y les atribuyen efectos extremadamente negativos para el in-

dividuo. Observan en el discurso de la excelencia una de las expresiones más acabadas del individualismo. El tema de la angustia sigue estando presente; la angustia individual es reelaborada en el terreno organizacional:

La empresa coloca al *manager* en una situación de ansiedad permanente, al tiempo que le proporciona los medios para combatirla mediante modos de funcionamiento a la vez útiles para la organización y defensivos para el individuo. Esta tensión provoca una excitación, y es la búsqueda de esta excitación lo que provoca la intensidad del placer. Cuando la excitación deja de estar presente, se corre el riesgo de que surja la angustia. Para luchar contra ese riesgo, el *manager* se entregará totalmente a su trabajo, a la competición, a la acción. Este trabajo llega a ser entonces una especie de droga, una necesidad psíquica (Aubert y de Gaulejac, 1993: 217).

Por su parte, Eugène Enriquez (1997) considera también que toda organización se construye, y combate constantemente, contra la angustia; propone seis fuentes fundamentales: a) lo amorfo; b) lo pulsional, c) lo desconocido; d) la otredad, e) el pensamiento y f) la palabra libre. Toda organización —explica el autor— establece una lucha contra la incertidumbre, la espontaneidad, el caos, la pasión, lo imprevisto, es decir, todo aquello que pudiera atentar contra la previsión y el orden. Los sentimientos positivos, de pertenencia grupal, la afec-

tividad, pueden provocar también efectos negativos que amenacen al orden organizacional; lo desconocido constituye otra fuente de angustia que es atacada mediante estudios proyectivos, sistemas cerrados de decisión, consultorías especializadas. La convivencia en las organizaciones implica el reconocimiento de la multiplicidad de los actores, con intereses, principios y creencias distintos, en función de su origen social, su formación, pero también del cargo ocupado, del tipo de departamento, etcétera. Esta diversidad resulta más evidente debido al incremento de competencia individual promovida por muchas organizaciones, dificultando las labores de consenso. El pensamiento, por su parte, se levanta como otro atentado a la vida cotidiana en las organizaciones; el taylorismo sigue estando de cierta manera presente: al trabajador se le paga para que obedezca no para que piense; sin embargo, ahora se le pide que sea creativo, siempre y cuando no contradiga el discurso oficial. Finalmente, la palabra puede ser portadora de crítica o reconocedora de contradicciones y limitaciones; su naturaleza metafórica es combatida por el lenguaje burocrático.

### 3. LAS ANDANZAS DE LA PALABRA

*No es ni el hambre ni la sed, sino  
el amor y el odio, la piedad y la cólera  
los que han arrancado a los hombres  
las primeras voces*

Jean-Jacques Rousseau.

*Essai sur l'origine des langues*

La palabra ha llegado recientemente a las ciencias sociales, a través del estructuralismo lingüístico, aunque posteriormente se ha transformado en un elemento esencial de la relación intersubjetiva, constructora del mundo cotidiano. Terreno también abonado por filósofos, la palabra llega tardía y tímidamente al análisis organizacional. Algunos aducen su naturaleza instrumental, producto de la razón: la palabra sirve para expresar lo que pensamos, aunque también sirve de motor para la acción y para externar nuestros sentimientos. La palabra, por otro lado, antecede: el individuo está, en cierto sentido, atrapado y conformado por sus redes de sentido, creadas colectivamente por el hombre. El que no habla no madura, se sume en una actitud pueril: infante es el que —todavía— no articula palabra. Anclada en restricciones fisiológicas, la palabra estuvo largo tiempo encerrada en las paredes de la anatomía; pero ella nunca explicó la existencia de entre cuatro mil quinientas a seis mil lenguas diferentes, porque éstas no reflejan diferencias físicas sino “entornos espacio-temporales distintos” (Hagège, 1986: 55). Al lenguaje se le asigna frecuentemente una lógica oculta que podría ser develada y reproducida artificialmente, mediante el auxilio de dispositivos informáticos (Simon, 1979): la búsqueda de “universales” —entiéndase las lenguas occidentales de los países industrializados— ha contribuido a sostener dicho proyecto; el lenguaje como sistema lógico sería el correlato más cercano a la idea de la

palabra como extensión del pensamiento; lo que conlleva a la idea de un lenguaje estrictamente denotativo, es decir, como conjunto de componentes ligados por dispositivos de lógica formal, que le otorgan una precisión incuestionable que le conduciría inexorablemente al reino de lo literal, un mundo cerrado a la interpretación, a la metáfora inerte.

El lenguaje es patrimonio, maravilla y misterio de la humanidad; un largo camino que se reinventa en cada recoveco del sendero; la palabra es recorrido, movimiento, superficie, juego de presencias y ausencias: siempre alusión, en pocas palabras, sensualidad. Georges Gusdorf señala magistralmente la virtud del lenguaje: la posibilidad de asumirse como seres humanos.

Propiamente hablando, el lenguaje no crea el mundo. Objetivamente el mundo ya está ahí. La virtud del lenguaje es empero de constituir a partir de sensaciones incoherentes un universo a la medida de la humanidad. Y esta obra de la especie humana desde los orígenes, cada individuo que viene al mundo la retoma por su cuenta. Venir al mundo, es *tomar la palabra*, transfigurar la experiencia en un universo de discurso (Gusdorf, 1971: 12).

Para Alain Chanlat y Renée Bédard, el lenguaje es la puerta de entrada al misterioso mundo de lo simbólico:

Con el lenguaje, el hombre accede a la facultad de simbolizar, es decir, a la fa-

cultad de representar lo real por un "signo" y de comprender el "signo" como representando lo real, y establecer por lo tanto una relación de "significación" entre dos realidades distintas, una concreta, la otra abstracta (Chanlat y Bédard, 1990: 80).

Uno no habla solo; se habla uno a sí mismo y habla a los otros. Uno habla, también es cierto, colectivamente, con múltiples voces, desde su particularidad histórica, desde su posición social; podría pensarse que incluso es la historia la que habla (Bourdieu y Wacquant, 1995: 103). El acceso al lenguaje es desigual; si bien éste es posibilidad, no siempre culmina en realidad.

En el ámbito del estudio de las organizaciones, existe un reconocimiento generalizado a Henri Mintzberg por haber atraído la atención al tema del lenguaje. Los altos directivos, de acuerdo con su estudio, pasan más tiempo inmersos en intercambios verbales que ejercitando el uso de la razón para elaborar complejos programas estratégicos (Mintzberg, 1973). Sin embargo, a pesar de dicha constatación, los resultados no han sido todavía muy significativos. Jacques Girin (1990) señala dos obstáculos mayores. Primero, su apariencia evidente: el lenguaje, en una concepción simplista, no es más que un medio de transmisión, es transparente, toda persona lo utiliza cotidiana y correctamente. Segundo, la dificultad teórica y los debates especializados, alejados de los conocimientos de los investigadores

que estudian organizaciones. A estas dos razones, agregaríamos una tercera: la necesidad de realizar un encuadre que atienda las particularidades del espacio organizado y que escape a los excesos de vulgarización propios de algunas corrientes de comunicación organizacional. Son tal vez los sociólogos de la organización quienes más han avanzado un proyecto serio de investigación al respecto.

Así, Anni Borzeix (1995) se pregunta, desde la sociología del trabajo, cuál es la pertinencia del estudio del lenguaje y cuáles los nuevos requerimientos metodológicos. La primera respuesta estriba en los cambios de los modos de gestión, considerados más participativos, en los cuales la libre expresión jugaría un papel importante. El enunciado, en esta perspectiva, no puede ser abstraído ni del contexto social de donde emerge ni de las acciones que provoca: el estudio requiere entonces de la simultaneidad. Una de las consecuencias de estas nuevas prácticas de expresión directa reside en la lucha por la imposición del sentido, la cual cuestiona constantemente la legitimidad directiva. La autora establece ciertos límites metodológicos a la entrevista sociológica tradicional y propugna una observación directa de las prácticas de lenguaje en el trabajo mismo. Los cambios tecnológicos, añade, promueven menos la manipulación de objetos físicos y más la de símbolos, acrecentando de manera importante los intercambios verbales. A ello habría que agregar, ade-

más, la incorporación, cada vez mayor, de tareas de coordinación, gestión, mantenimiento y control en el trabajo obrero, así como la impulsión actual al trabajo colectivo (Montaño, 2000).

Recordemos que a principios de siglo, el hablar —como el caminar, según Ford— eran considerados tiempos muertos. El obrero tenía que estar como clavado en el piso frente a una fábrica en movimiento —la cadena de montaje, pero también los transportadores aéreos— y guardar completo silencio —acallado también por el ruido estrepitoso de las máquinas—. Taylor hace el señalamiento de la distancia entre sí de un grupo de trabajadoras que revisaban la calidad de unas “bolitas de acero” para las bicicletas; las trabajadoras se encontraban lo suficientemente separadas para poder conversar; había que distinguir netamente —de acuerdo con este autor— el tiempo de trabajo del tiempo de juego (Taylor, F., 1961: 841). También Mayo refiere el caso de una trabajadora que, perteneciendo al grupo experimental en la Hawthorne, tuvo que ser substituida porque hablaba demasiado y distraía al resto de sus compañeras (Mayo, 1972).

Es interesante señalar un incidente que aconteció durante el experimento en la planta Hawthorne y que muestra la importancia del juego de palabras como forma interpretativa de un suceso. El grupo de trabajadoras que participaba en él adquirió rápidamente una serie de privilegios. Cuando el resto de los trabajadores supo que se servía té al grupo

experimental empezaron a jugar irónicamente con el nombre *T-room* dándole el sentido de *cuarto de té T(ea) room*, en vez de *cuarto de ensayos T(est) room*.

En 1928 se estableció el Programa de Entrevistas en la Hawthorne. Su objetivo era triple: por una parte, conocer los aspectos agradables y desagradables que resentía el trabajador; por otra, contar con más elementos para el ajuste de los sistemas de supervisión; y, finalmente, complementar y verificar los resultados obtenidos en estudios anteriores. Georges Friedman, quien realizó un viaje de estudio a la Hawthorne y tuvo acceso a los registros anónimos, nos da a conocer su opinión al respecto:

Encontramos ahí a los desafortunados, asaltados por problemas personales e íntimos, perdidos en la agitación de una ciudad tentacular y buscando en vano escapar a ellos. El consejero los induce a hablar, lo hace ampliamente, retomando interminablemente sus frases, para que amplíen su historia; se contenta en retomar su monólogo, con algunas palabras, sin decirles nada sustantivo, sin hacer ningún compromiso por parte de la empresa (Friedmann, 1963: 169).

Podríamos decir que el Programa de Entrevistas representa un caso distinto al taylorista. Los trabajadores pueden hablar, pero tienen que hacerlo utilizando los canales formales; no se trata evidentemente de una conversación que intente reconocer una realidad conflictiva sino una reelaboración semántica



en beneficio de la empresa. Por otro lado, encontramos, de acuerdo con Catherine Teiger, el caso del obrero taylorizado, silencioso, que muestra enormes dificultades para establecer una relación verbal, la cual resulta generalmente entrecortada, seguida de largos silencios, con problemas para encontrar las palabras adecuadas, complicaciones éstas que se extienden al exterior de la fábrica, con los niños, la pareja y los amigos. Existe también el trabajador cuyo instrumento principal es la voz, como en el caso de las telefonistas, cuyo entrenamiento y operación cotidiana les hace repetir frases y entonaciones es-

tereotipadas fuera de su lugar de trabajo (Teiger, 1995: 66). En los tres casos mencionados, el sujeto ve amenazada su identidad en la organización, impidiéndole tanto la posibilidad de relación con él mismo como con los demás; dificultándole la posibilidad de interpretar su mundo particular: el lenguaje le es negado, como en el taylorismo; programado, como en el caso de las telefonistas o sesgado como en las entrevistas. El universo simbólico —tanto afectivo como cognoscitivo— se reduce significativamente.

Una de las vertientes recientes del estudio del uso del lenguaje en las orga-

nizaciones deriva del redescubrimiento de una vieja figura tópica: la metáfora (Barba y Solís, 1997; Pariente, 2000). Como ya hemos abordado este tema en otros trabajos (Montaño, 1995; 1998; Montaño y Rendón, 2000), nos limitaremos simplemente a realizar un breve comentario. Podríamos decir que la metáfora es la fusión parcial de dos realidades en una nueva; pero hay que tomar en cuenta que esas dos realidades son en sí ya metáforas —que tal vez hayan pasado a formar parte del ámbito literal, pero eso no importa por el momento—. Existe la creencia generalizada de que la poesía comienza ahí donde la prosa termina —Nietzsche decía que la música inicia donde la palabra se agota—; aunque más bien la prosa es una poesía ya agotada. Si el buen burgués gentil-hombre de Molière se asombra cuando su maestro —encargado de elevar su nivel cultural— le dice que aquel habla en prosa —el personaje se queda maravillado de tan extraordinaria nueva—, ¿qué hubiera sucedido si le dijera que primero hablamos en poesía?, tal como lo recuerda Rousseau: “En principio no se habla más que en poesía, mucho tiempo después se nos ocurre razonar.” (Rousseau, 1993: 63). El amor, por definición, no razona, lo que nos permite validar la expresión de Rubén Darío: sin la mujer, todo sería prosa. Henri Atlan asume una posición semejante, la de la primacía de la metáfora en el pequeño:

...la polisemia indiferenciada y el sentido metafórico serían primeros en la utili-

zación del lenguaje natural en el niño, no apareciendo el sentido literal único y carente de ambigüedad sino en segundo lugar, por eliminación, hasta la adquisición del lenguaje más unívoco posible, el lógico-matemático... (Atlan, 1991: 351).

Gareth Morgan (1991) es uno de los primeros autores en utilizar la noción de metáfora en el análisis organizacional, aunque su propuesta es de orden metodológico: ¿qué pasaría —dice— si observamos las organizaciones desde el prisma de la maquinaria, el organismo, la prisión psiquiátrica, el cerebro y otras imágenes más? Nuestra posición es de naturaleza distinta, sin excluir dicha opción. La metáfora no es esencialmente un lente sino una realidad; el lenguaje no es nunca preciso ni unívoco, es —como ya mencionamos— sólo una alusión connotativa que abarca, como el sonido, un amplio abanico de registros. Dicho en otros términos, saussaurianos, el significante alude simultáneamente a una multiplicidad de imágenes acústicas. Ello cuestionaría la definición tradicional de *rol* tal como lo entiende la sociología tradicional, ya que el sujeto procuraría escapar a la amenaza de la fragmentación esquizofrénica, manteniendo un grado de coherencia interna que le permita asumirse como individuo. La organización es multiplicidad de organizaciones: toda organización es percibida, temporal y parcialmente, a la vez como una prisión, una familia, un ejército, un grupo de amigos, un jue-

go, etcétera. La aproximación metodológica de Morgan es válida sólo porque advierte parte de esa realidad organizacional.

Pero el hombre no sólo habla, también escribe y es escrito. Y la escritura es diferente al habla; aparece en un momento distinto, con finalidades también distintas: de registro, de contabilidad, de control, de constancia, como nos lo recuerda nuevamente Rousseau:

En la medida en que las necesidades crecen, que los negocios se enredan, que las luces se apagan, la lengua cambia de carácter: se hace más justa y menos pasional; substituye las ideas por los sentimientos; no habla más al corazón sino a la razón (Rousseau, 1993: 68).

Su contraparte, la lectura, entraña riesgos insospechados, advertidos desde la antigua Grecia:

...esto implantará el olvido en sus almas; dejarán de ejercitar la memoria porque contarán con lo que está escrito, y no evocarán las cosas desde dentro de ellos mismos, sino por medio de marcas externas; lo que has descubierto no es una fórmula para la memoria, sino para el recordatorio. Y no es una verdadera sabiduría lo que ofreces a tus discípulos, sino sólo su apariencia; pues al contarles de muchas cosas sin enseñárselas, harás que aparenten saber mucho, mientras que en su mayor parte no sabrán nada; y en tanto hombres llenos, no de sabiduría sino de la presunción de

ser sabios, serán una carga para sus congéneres (*Fedro*, de Sócrates, citado por Goody, 1996: 59.)

La idea religiosa de gurú adquiere entonces importancia; se trata de un maestro autorizado. El acceso directo a la palabra escrita entraña misterios difícilmente descifrables: el maestro es el que establece el puente entre el habla y la escritura; de no ser así, el lector corre el peligro de la demencia. Recordemos que Santo Tomás de Aquino decía que Dios no habla de manera directa sino hiperbólicamente.

El texto moderno sin autor, característico de los sistemas burocráticos, adquiere su fuerza precisamente del anonimato. Se erige en mandato, su fuerza está concentrada, como en el caso de las religiones de conversión, en un libro —sagrado—. En las organizaciones, el reglamento pretende la funcionalidad y el arreglo objetivo de conflictos, aunque éste es generalmente interpretado de acuerdo a la situación y a los actores intervinientes y constituye objeto de disputa su constante reformulación que, al no incluir todos los casos de figura posible, deja no sólo a la interpretación sino a la indeterminación una gran cantidad de sucesos. La lectura simple de un reglamento, ajena al contexto social amplio de la organización, dificulta seriamente cualquier intento de entendimiento. La palabra, reducida a esta dimensión estética y de sentido primaria, y el afecto, combatido en aras de la eficiencia, amplifican la importancia del sistema, olvidándose que éste

está constituido principalmente por, y para, el hombre.

## CONCLUSIONES

El surgimiento y desarrollo de la organización moderna aconteció en un contexto de creciente confianza en las posibilidades de la razón, principalmente en sus modalidades de ciencia y tecnología. La razón también estuvo acompañada en un inicio por una ética religiosa ascética, que estimulaba el trabajo bien realizado como una señal divina, conteniendo el disfrute del goce, componentes que se mezclaron a la perfección con la idea de progreso económico y justicia social, ésta fue perdiendo rápidamente importancia, dejando lugar a la racionalidad instrumental. La aparición y consolidación de un modelo burocrático de organización implicó, en el terreno administrativo, la formación de un sujeto que contuviera su vida afectiva y orientara la palabra a una expresión escrita, oscuramente funcional. En el ámbito obrero, el acrecentamiento de un individualismo dócil fue la marca de un sujeto despojado no sólo de su conocimiento sino también de su habla y de su afecto: lo más cercano a una máquina, un sujeto que debería reaccionar a los automatismos lógicos de un sistema abstracto, autocontenido moralmente. La razón, valor supremo de los inicios de la organización moderna, condujo a dos proyectos sociales distintos: uno, que podríamos llamar de *diferenciación social*, asentado en el reconocimiento

de espacios institucionales diversos, constituyendo proyectos sociales distintivos y comportando estructuras organizacionales particulares. El reconocimiento de las llamadas *organizaciones formales modernas* —grandes empresas y Estado principalmente—, en tanto espacios propicios a la búsqueda de la eficiencia —por su tamaño y complejidad—, los diferenciaba netamente de aquellos otros en los cuales dichas preocupaciones resultaban, tal como podría acontecer en la familia, la pequeña empresa, la iglesia, la universidad, entre otras.

El otro proyecto, que podemos identificar como de *ingeniería social*, por sus orígenes, asume la figura del mercado como prototipo de las relaciones sociales y la eficiencia como medida del desempeño; la sociedad es considerada como una gran empresa; el discurso administrativo penetra en el pensamiento político y en la administración pública, en las universidades, hospitales y prisiones, en el tiempo libre y en la familia. El discurso se internacionaliza al mismo tiempo que la economía. El sujeto interioriza la búsqueda de la eficiencia y en torno a ella organiza su palabra y reduce su vida afectiva.

En cualquier caso, el sistema intenta imponerse al actor; sus necesidades se distancian; el sistema habla desde una abstracta necesidad de eficiencia, de impersonalidad, de individualismo; el actor debe callar corriendo incluso el riesgo de perder la palabra o no decir nada, repitiendo simplemente el discurso oficial; debe reprimir sus afectos o dirigirlos en

una desesperada carrera sin fin que le generarán una serie de disturbios psicológicos que probablemente serán refuncionalizados por el sistema. El análisis organizacional, sin embargo, ha demostrado que no siempre se cumple este proyecto de manera cabal y colectiva, que el actor persistentemente levanta su voz y afloran sus sentimientos, generando tensiones con el sistema, cuestionando el sentido unívoco de una razón que difícilmente mantiene sus promesas de justicia y progreso social.

#### BIBLIOGRAFÍA

Albrow, Martin

1992 "Sine Ira Studio -or Do Organizations Have Feelings?", en *Organization Studies*, vol. 13, núm. 3, pp. 313-329.

1994 "Accounting for organizational feeling", en Larry J. Lay y Michael Reed, eds., *Organizing Modernity*, Routledge, Londres, pp. 98-121.

Atlan, Henri

1991 *Con razón y sin ella. Inter crítica de la ciencia y el mito*, Tusquets, Barcelona [1986].

Aubert, Nicole y Vincent de Gaulejac

1993 *El coste de la excelencia*, Paidós, Barcelona [1991].

Bain, Alastair

1998 "Social defenses against organizational learning", en *Human Relations*, vol. 51, núm. 9, pp. 413-429.

Barba Álvarez, Antonio

y Pedro C. Solís Pérez

1997 *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*, Vertiente Editorial, México.

Barrow, Clyde W.

1993 "Reconstrucción de la educación superior estadounidense. Libera-

lismo corporativo, hegemonía financiera e intervencionismo estatal", en Eduardo Ibarra Colado, coord., *La universidad ante el espejo de la excelencia. Enjuegos organizacionales*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. 19-42.

Bion, Wilfred R.

1980 *Experiencias en grupos*, Paidós, Buenos Aires [1961].

Borzeix, Anni

1995 "La parole en sociologie du travail", en Josaine Boutet, dir., *Paroles au travail*, L'Harmattan, Paris, pp. 225-245.

Bourdieu Pierre y Loïc J. D. Wacquant

1995 *Respuestas. Por una antropología reflexiva*, Grijalbo, México.

Cohen, Michael, James March

y Johan Olsen

1972 "A Garbage Can Model of Organizational Choice", en *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, núm. 1, pp. 1-25.

Crozier, Michel

1963 *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, Paris.

Crozier, Michel y Erhard Friedberg

1977 *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris.

Chanlat, Alain y Renée Bédard

1990 "La gestion, une affaire de parole", en Jean-François Chanlat, ed., *L'individu dans les organisations. Les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université de Laval/Éditions Eska, Montreal, pp. 79-99.

Chanlat, Jean-François

1994 "Hacia una antropología de la organización", en *Gestión y política pública*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, vol. III, núm. 2, pp. 314-364.

Enriquez, Eugène

1997 *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris.

Flneman, Stephen

1996 "Emotion and Organizing", en Stewart Clegg et al., *Handbook of*

- Organization Studies, Sage, Londres, pp. 543-564.
- Friedmann, Georges  
 1963 *Où va le travail humain?*, Gallimard, Paris.  
 1977 *La crisis del progreso*, Lala, Barcelona [1936].
- Gillespie, Richard  
 1991 *Manufacturing Knowledge. A history of the Hawthorne experiments*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Girin, Jacques  
 1990 "Problèmes du langage dans les organisations", en Jean-François Chanlat, ed., *L'individu dans les organisations. Les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université de Laval/Éditions Eska, Montreal, pp. 37-77.
- Goody, Jack e Ian Watt  
 1996 "Las consecuencias de la cultura escrita", en Jack Goody, comp., *Cultura escrita en sociedades tradicionales*, Gedisa, Barcelona [1968].
- Gusdorf, Georges  
 1971 *La parole*, Presses Universitaires de France, Paris [1952].  
 1992 *El juego del yo o la negociación*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales-Grupo de Humanismo y Gestión, Montreal, 29 pp.
- Hagège, Claude  
 1986 *L'homme de paroles. Contribution linguistique aux sciences humaines*, Folio, Paris.
- Henderson, Lawrence Joseph  
 1970 *On the Social System*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Jacques, Elliot  
 1974 "El análisis social y el proyecto Glacier", en Newton Margulis y Anthony P. Raia, comps., *Desarrollo organizacional. Valores, proceso y tecnología*, Diana, México, pp. 514-582 [1964].
- Jones, Gareth R. y Jennifer M. George  
 1998 *The role of affect in managerial information and decision making*, Texas A&M University, mimeo, <http://mgmt.tamu.edu/mgmt.www/faculty/Gareth-R-Jones/research/affect.htm>.
- March, James  
 1994 *A Primer on Decision Making. How Decisions Happen*, The Free Press, Nueva York.
- March, James y Johan Olsen  
 1976 *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Mayo, Elton  
 1972 *Problemas humanos de una civilización industrial*, Nueva Visión, Buenos Aires [1946].
- Merton, Robert K.  
 1984 *Teoría y estructura sociales*, Fondo de Cultura Económica, México [1949].
- Menzies, Isabelle  
 1970 *The functioning of a social system against anxiety: A report on a study of the nursing service of a general hospital*, Tavistock Institute of Human Relations, Londres.
- Mintzberg, Henri  
 1973 *The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall, Nueva York.
- Montaño Hirose, Luis  
 1995 "Organizational Spaces and Intelligent Machines: A Metaphorical Approach to Ethics", en *AI & Society*, vol. 9, núm. 1, pp. 36-49.  
 1998 "Metaphors and Organizational Action. Postmodernity, Language and Self-Regulating Systems. A Mexican Case Study", en Stewart Clegg et al., *Global Management: Universal Theories and Local Realities*, Sage, Londres, pp. 2000 *Modelos organizacionales y crisis. La experiencia reciente de Japón* (mimeo).
- Montaño Hirose, Luis y Marcela Rendón Cobián  
 2000 "La noción de organización. Sentido, polisemia y construcción social", en *Iztapalapa*, año 20, núm. 48, enero-junio, pp. 63-84.
- Morgan, Gareth  
 1991 *Imágenes de la organización*, Alfaomega, México [1986].
- Nord, Walter R. y Suzy Fox  
 1996 "The individual in Organizational Studies: the great disappearing

- act?". en Stewart Clegg *et al.*, *Handbook of Organization Studies*, Sage, Londres, pp. 148-174.
- Pagès, Max  
1977 *La vida afectiva de los grupos*, Fontanella, Barcelona [1968].
- Pagès, Max, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac y Daniel Descendre  
1979 *L'emprise de l'organisation*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Palmade, Jacqueline  
1987 "Le management postmoderne ou la technocratisation des sciences de l'homme", en *Organisation et management en question(s)*, L'Harmattan (Collectif Sciences Humaines), Paris, pp. 103-127.
- Pariante Fragoso, José Luis  
2000 *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas*, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.
- Perrow, Charles  
1982 *Análisis de la organización. Aspecto sociológico*, Cecca, México [1970].
- Rendón Cobián, Marcela  
y Luis Montaña Hirose  
1991 "Poder, conflicto y mediación en las organizaciones. O la promesa, siempre postergada de amor", en Eduardo Ibarra Colado y Luis Montaña Hirose, coords., *El orden organizacional. Poder, estrategia y contradicción*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa/Hispanicas, México, pp. 319-343.
- Restrepo, Luis Carlos  
1989 *La trampa de la razón*, Arango Editores, Colombia.
- Roethlisberger, Fritz J. y William J. Dickson  
1967 *Management and the Worker*, Harvard University Press, Massachusetts [1947].
- Rousseau Jean-Jacques  
1993 *Essai sur l'origine des langues*, Flammarion, Paris [1781].
- Rutgers, Mark R.  
1999 "Be rational! But what does it mean? A history of the idea of rationality and its relation to management thought", en *Journal of Management History*, núm. 5, pp. 17-35.
- Schachter, Hindy Lauer  
1995 "Democracy, scientific management and urban reform. The case of the Bureau of Municipal Research and the 1912 New York City School Inquiry", en *Journal of Management History*, vol. 1, núm. 2, pp. 52-64.
- Simon, Herbert A.  
1979 *Las ciencias de lo artificial*, ATE, Barcelona [1973].  
1982 *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, Aguilar, Buenos Aires [1945].
- Smith, Adam  
1937 *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations; The Modern Library*, Nueva York [1776].
- Taylor, Charles  
1992 *Grandeur et misère de la modernité*, Bellarmin, Québec.
- Taylor, Frederick W.  
1961 *Principios de la Administración Científica*, Herrero Hermanos, México [1911].
- Teiger, Catherine  
1995 "Parler quand même: les fonctions des activités langagières non fonctionnelles", en Josaine Boutet, dir., *Paroles au travail*, L'Harmattan, Paris, pp. 45-72.
- Touraine, Alain  
1994 "La pensée stratégique de Michel Crozier", en Francis Pavé, dir., *L'analyse stratégique. Sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels. Autour de Michel Crozier*, Seuil, Paris, pp. 163-169.
- Weber, Max  
1979 *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Premia Editora, México [1905].  
1984 *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México [1922].
- Weick, Karl  
1976 "Organizations as Loosely Coupled Systems", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n. 1, pp. 1-19.