

# La retórica del cambio en las organizaciones: ¿problemas que buscan soluciones o soluciones que buscan problemas?

Carlos Gómez\*

*Se analiza el cambio organizativo como retórica y el papel que cumplen los gurúes de gestión en la creación de una retórica efectiva. En el artículo se describen tres factores centrales en la conformación de la retórica de gestión: las asociaciones empresariales, las historias exitosas y la capacidad del lenguaje para generar acción. La perspectiva retórica cuestiona el paradigma racionalista que supone que para la implementación de un cambio es necesaria la previa identificación de un problema. Las "soluciones" que difunde la retórica, originadas en un ámbito institucional, parecen ser previas a la identificación de un problema organizativo.*

**Palabras clave:** Cambio organizativo, Retórica, Gurúes, Modas de gestión.

*Organizational change as rhetoric and the role of management gurus in the development of an effective rhetoric are analysed. The paper describes three major factors in management rhetoric shaping: business associations, success stories, and language potential to give rise to action. The rhetoric perspective questions the rationalist paradigm that supposes that, for change implementation, the previous identification of a problem is required. "Solutions" that rhetoric spreads, originated in an institutional environment, seem to be previous to organizational problem identification.*

**Keywords:** Organizational Change, Rhetoric, Gurus, Management Fashions.

## I. Introducción

---

En este artículo analizaremos el cambio organizativo como retórica, centrándonos en la capacidad del lenguaje para influir sobre las interpretaciones que los agentes de cambio, principalmente los directivos, tienen sobre los hechos y eventos organizativos. Asumimos que el lenguaje es un instrumento fundamental en la creación y re-creación de la realidad organizativa, e intentaremos expli-

\* Carlos Gómez es profesor de Recursos Humanos en la Universidad Carlos III de Madrid (cgomez@ing.uc3m.es).

**12** car cómo la retórica de gestión puede condicionar y determinar las decisiones directivas, fundamentalmente las vinculadas a la implementación de un proceso de cambio. Para ello, describiremos las principales claves que sustentan los discursos retóricos impulsados por los gurúes de influencia más reciente en el ámbito de la gestión empresarial y, consecuentemente, explicaremos los mecanismos de difusión y conformación de la retórica del cambio organizativo a través de las asociaciones empresariales y de la creación de historias de empresas exitosas.

## II. Cambio organizativo y lenguaje de gestión

---

¿Por qué una empresa decide iniciar un esfuerzo de cambio organizativo? La respuesta a este interrogante suele abundar en tópicos y obviedades por parte de los directivos, que suelen ser refrendados por la literatura de gestión. Ambiguas referencias a presiones de mercado y necesidades de supervivencia suelen ser las respuestas más habituales. Supuestamente, a los directivos no les quedaría otra alternativa, ante fuertes presiones externas, que optar por cambios de gran calado en los que se invirtiesen importantes recursos y energías personales. Si estos elementos del *entorno* no aparecen del todo claros para un investigador no demasiado conforme con las respuestas auto-justificantes y que pretende ir más allá de las primeras palabras, con la intuición de que existe *algo* más que no podemos desentrañar con facilidad, nos encontraremos con un interrogante que puede disuadir al estudioso más templado: ¿por qué una empresa aparentemente exitosa -por la información que poseemos- inicia un proceso de cambio organizativo? La respuesta parece estar preparada: aunque el desempeño sea óptimo *actualmente*, debemos iniciar una profunda transformación que nos garantice el éxito también *en el futuro*. Nuestra perplejidad y desorientación pueden aumentar, ya que, con nuestras limitadas herramientas explicativas, es posible encontrar asechanzas en el pasado y quizá en el presente, pero las del futuro aparecen mucho más esquivas. Por otra parte, haciendo comparaciones simples y de sentido común, nos interrogamos por qué muchas otras organizaciones no invierten su tiempo en la introducción de técnicas de gestión, supuestamente exitosas, o por qué muchas otras abandonan los cambios iniciados al poco tiempo de comenzarlos o toman un camino diferente del previsto inicialmente. ¿Acaso para

ellas el futuro no tiene tantas connotaciones de riesgo como para la empresa que estamos investigando?

Al profundizar sobre los factores que pueden influir en las decisiones de los directivos, observamos que muchas de sus explicaciones y/o justificaciones sobre la conveniencia del cambio están fuertemente mediatizadas por profecías sobre el futuro, realizadas por profetas y gurúes, que conforman un núcleo de agentes con una considerable capacidad de influencia sobre las decisiones empresariales. Sus herramientas fundamentales pueden ser desde un número reducido de ideas básicas, pero muy efectivas, hasta un conjunto de técnicas cuya aplicación por parte de las empresas resolvería complejos problemas organizativos. Al hablar de profetas y gurúes, y no de consultores o asesores, de profecías, y no de análisis y predicciones, delimitamos un terreno que suponíamos que el “frío y calculador” mundo de los negocios no transitaba. ¿Acaso la necesidad de investigar el comportamiento organizativo dentro del amplio y variado mundo de la gestión empresarial, o lo que genéricamente se denomina *management*, nos obligará a convertirnos casi en antropólogos? Nuestra respuesta es que esto es posible, pero la perplejidad se origina en un reiterado prejuicio por parte de las Ciencias Sociales, por el cual asociamos de una manera poco reflexiva y crítica la idea de “pensamiento empresarial = pensamiento racional”. Czarniawska y Joerges<sup>1</sup> nos dan una interesante pista para comprender la *racionalidad* de no pocas decisiones de cambio organizativo al explicar cómo, en el año 1977, las autoridades locales de un municipio de Suecia decidieron introducir una nueva experiencia para fomentar la descentralización de la toma de decisiones, formando comités de distrito. Posteriormente, otros municipios siguieron el ejemplo, y los consultores incorporaron esta experiencia y desarrollaron la iniciativa por todo el país. Al ser interrogado por el motivo de introducir esta reforma, un gestor municipal respondió con sorpresa a la autora del artículo: “¿Acaso no es lo que hacen todos?”.

En la respuesta al perplejo funcionario municipal sueco encontramos numerosos indicios para una primera cuestión: ¿qué factores pueden incidir sobre una decisión de cambio organizativo? Al igual que en la sociedad en general, en el mundo empresarial se aplaude a los gana-

---

1. Czarniawska, B. y Joerges, B. (1996), pp. 13-47.).

14 dores, se les transforma en héroes y, por supuesto, se les intenta imitar. Una bien desarrollada mitología, conformada por historias y relatos de empresas exitosas, incita a directivos de distintas organizaciones a adoptar estrategias de negocios, políticas, de estructuras, de tecnologías, de preferencias y de productos. Diferentes perspectivas teóricas entre las Ciencias Sociales, particularmente las orientadas al estudio de las organizaciones<sup>2</sup>, intentan explicar la adopción de nuevas técnicas de gestión. Palabras como “difusión”, “imitación”, “contagio”, “razonamiento analógico”, “moda”, “replicación” o “traslación”, con distinto contenido, han hecho referencia a una cierta tendencia a la uniformidad en la dirección del cambio organizativo. Sin negar la posible efectividad que las ideas y técnicas de gestión tienen para mejorar el rendimiento organizativo, la herramienta fundamental que garantiza la adopción de estas prácticas reside en la comunicación y en el lenguaje, en su capacidad de afectar la percepción de los individuos a través de la creación y recreación de una *retórica efectiva*.

Como sugieren Barley y Kunda<sup>3</sup>, las teorías de gestión no sólo pueden evaluarse como simples proposiciones sino también como retóricas o discursos. Evidentemente, los objetos de estas particulares construcciones retóricas han sido habitualmente las empresas, sobre todo las grandes corporaciones, sus empleados y directivos. El discurso provee normas y *argumentos* respecto a lo que se considera aceptable y bueno en relación a las formas organizativas. Además, las personas que participan en el discurso habitualmente pueden tener una autoridad y capacidad de decisión que puede ser determinante a la hora de argumentar positivamente hacia el cambio como una dirección deseable en sus propias organizaciones<sup>4</sup>. En la medida en que este discurso se difunde, los *artefactos lingüísticos* se convierten en parte del léxico habitual de los directivos, conformando un vocabulario compartido. Conceptos e ideas como “acercarse al cliente”, “equipos trans-funcionales”, “*empowerment*”, etc., circulan velozmente a través del elaborado sistema social del discurso de gestión. No obstante, como afirman Eccles y Nohria, *las palabras*, las tendencias, las teorías cambian; pero las tensiones y temas que son inherentes a

2. Especialmente conocidas son las aportaciones de la perspectiva institucional: Powel, W.W. y DiMaggio, P. (comps.) (1999)

3. Barley, S.R. y Kunda, G. (1992), pp. 363-399.

4. Brunsson, N. (1997), pp. 307-320.

la gestión siguen siendo los mismos<sup>5</sup>. En una línea similar Peter Drucker escribió lo siguiente: “En los diez años que van de 1910 a 1920 (...) se descubren todos y cada uno de los grandes temas de la gestión (...) y casi todo lo que hemos hecho desde entonces, en la teoría como en la práctica, es únicamente una variación y ampliación de los temas de los que oímos hablar durante aquella década”<sup>6</sup>.

Pondy y Mitroff sostienen que el atributo que mejor define a las organizaciones humanas es la utilización del lenguaje, incluyendo la asignación de significados a cosas para dotar de sentido al mundo<sup>7</sup>. Como bien señala Watson, las organizaciones no sólo intercambian bienes materiales sino también significados y símbolos: “Las organizaciones están estratégicamente en continuos procesos de intercambio con sus empleados y con múltiples grupos en el entorno ligados a ellas. Intercambian bienes, servicios, dinero, experiencias y significados. Comercian con significados y símbolos tanto como con bienes materiales -desarrollando confianza en los círculos de los banqueros, los inversores, el estado, la prensa; consolidando ideas de calidad y fiabilidad entre sus clientes; solicitando de sus empleados un sentimiento de compromiso y el interés en la cooperación productiva-”<sup>8</sup>.

Como si nos transformáramos nuevamente en antropólogos que acceden por primera vez a una tribu, observaremos cómo una “tormenta” de palabras se intenta incorporar a la vida cotidiana de la empresa sin que sus miembros consigan llegar a un acuerdo sobre su verdadero sentido. Términos como “calidad”, “*empowerment*” (en la literatura de gestión existe una clara tendencia a utilizar esta palabra en inglés; su traducción al español como “apoderamiento”<sup>9</sup> no ha tenido mucha eficacia retórica), “participación”, “orientación al consumidor”, “excelencia” y otras habituales en la literatura de gestión, irrumpen e intentan constituir un lenguaje y una acción alternativos

5. Eccles, R.G. y Nohria, N. (1992), p. 26.

6. Drucker, P. (1977), p. 19.

7. Pondy, L. y Mitroff, I.I. (1979), pp. 154-175.

8. Watson, T.J. (1994), p. 111.

9. La palabra “apoderamiento” fue introducida por primera vez como traducción del término inglés *empowerment* en el libro de Eccles, R.G. y Nohria, N. (1995). En el texto original en inglés, *Beyond the Hype*, Harvard Business School Press, 1992, los autores utilizan el término *empowerment*.

16 a las formas tradicionales de gestión. Peters y Waterman, en su libro *En busca de la excelencia*, son firmes partidarios de la incorporación de nuevas palabras al lenguaje organizativo, ya que suponen que esto tendrá resultados sumamente beneficiosos: “Necesitamos un nuevo lenguaje. Necesitamos estudiar la adquisición de nuevas expresiones en nuestro vocabulario de gestión: unas cuantas podrían ser ‘estructuras temporales’, ‘grupos especiales’, ‘organizaciones flexibles’, ‘lo pequeño es bello’, ‘incrementalismo’, ‘experimentación’, ‘orientación a la acción’, ‘imitaciones’, ‘gran cantidad de ensayos’, ‘variaciones justificadas’, ‘competencia interna’, ‘jovialidad’, ‘tecnología de la necesidad’, ‘campeones de producto’, ‘contrabando’, ‘talleres bohemios’, ‘camarillas’ y ‘organizaciones en la sombra’. Cada una de éstas trastoca la sabiduría convencional, ya que implica tanto la ausencia de una orientación clara como la necesidad simultánea de una acción”<sup>10</sup>.

Compartimos con Peters la idea de que las nuevas palabras “trastocan” el conocimiento normativo y habitualmente carecen de un significado compartido; por lo tanto son ambiguas y, sin duda, provocan la necesidad de una acción. Peters no explica los términos de esta acción y sus límites, fundamentalmente los esfuerzos y recursos que son necesarios para construir y reconstruir los límites y el significado del lenguaje. Retórica y realidad se confrontan en discusiones, conflictos, múltiples interpretaciones e intereses personales. *¿Existe un significado unívoco en la retórica?* El significado real, en última instancia, reside en la forma en que una comunidad de personas decide utilizar esos términos. Los directivos toman esos mensajes de Deming, Peters y otros retóricos y los utilizan para persuadir a otros miembros de sus organizaciones de modo que actúen de una determinada manera. Pero como estos mensajes son por lo común muy generales, los directivos y los empleados tienen un margen de maniobra muy amplio para interpretarlos. Generalmente, como muestran algunos estudios empíricos, los directivos tienen un conocimiento muy vago acerca del significado real de muchas ideas de gestión, y suelen ser entusiastas defensores de ideas y técnicas que conocen de una manera muy fragmentada<sup>11</sup>. No hay por lo tanto un

10. Peters, T.J. y Waterman, R.H. (1984), p. 120.

11. Quizá uno de los estudios empíricos más importantes acerca del ambiguo conocimiento que suelen tener los directivos sobre las ideas de gestión sea la tesis doctoral de Zbaracki, M.J. (1994).

significado en el que todas las personas estén de acuerdo sobre el concepto de “empresa orientada al cliente”, o sobre “cómo se hace” para aplicar el “*empowerment*”, o sobre cuáles son las implicaciones profundas de la “gestión por calidad total”<sup>12</sup>. Quienes intenten actuar basándose en esa retórica tienen que aplicar su criterio para decidir qué significan esas palabras para ellos en sus circunstancias específicas. Estas frases no tienen unos significados intrínsecos, sino que los directivos que deciden utilizarlas deben *crearlos*. Incluso podrían adaptar su significado a sus propios fines particulares o funcionales; también podrían añadirse múltiples significados contextuales según el tipo de organización que las utilice, ya sea un hotel, un hospital o una factoría. Una de las claves del discurso retórico es que es capaz de ser convincente en cualquier tema en general, pero como remarca Aristóteles, es mucho más efectivo en aquellos asuntos en los que “*no hay exactitud sino duda*”<sup>13</sup>. La retórica de gestión se suele presentar como una batería de posibles soluciones racionales, cuyos resultados presumiblemente fueron exitosos en otras empresas. Por lo tanto, esto demostraría por analogía que lo será también para los nuevos adoptantes. Pero el margen de ambigüedad que crean las técnicas de gestión es amplio; las posibilidades de realizar *interpretaciones* particulares y sectoriales obligan a las personas a consensuar su contenido y significado.

### III. Gurúes e ideas de gestión

---

Para comprender e identificar más claramente la *jungla* de ideas asociadas a las modas de gestión utilizaremos la clasificación que Huczynski elaboró en su libro *Guru Theory*.<sup>14</sup> En este texto, el autor propone una clasificación (ver cuadro nº 1) con una serie de técnicas que conforman el llamado “pensamiento de *management*”, ordenándolas en *familias* de ideas vinculadas por puntos de vista, o características, que las hacen homologables entre sí y que han influido especialmente en la gestión empresarial. Cuando estas ideas producen o dan origen a un campo de acciones claramente definidas, que van más allá de una simple reflexión, y logran modi-

---

12. Eccles, R. y Nohria, N. (1992), p. 55.

13. Aristóteles (1998), p. 53.

14. Huczynsky, A. (1993), p. 6.

**Cuadro nº 1: Representantes de enfoques tradicionales y gurúes de influencia reciente**

ENFOQUES TRADICIONALES	GURÚES DE INFLUENCIA RECIENTE
<b>Administración científica:</b>	<b>Gurúes Académicos:</b>
Taylor, Gantt, Gilbreght	Kotler, Porter, Beenis,
<b>Escuela administrativa:</b>	Blanchard, Ouchi, Kanter
Barnard, Fayol, Follet, Mooney	<b>Gurúes Consultores:</b>
<b>Burocracia:</b>	DeBono, Naisbitt, Peters,
Blau, Scott, Brown, Crozier, Jaques,	Waterman, Crosby, Deming
Michels, Selznick, Thompson, Weber	<b>Gurúes Directivos “héroes”:</b>
<b>Relaciones humanas:</b>	Harvey-Jones, Morita, Trump,
Mayo, Brown, Roethlisberger	Iacocca, Sculley, Kay
<b>Neo-relaciones humanas:</b>	
Argyris, Herzberg, Likert,	
McGregor, Maslow, Schein	

Fuente: Elaboración propia basada en Huczynski, A. (1993).

ficar el comportamiento de individuos, grupos u organizaciones pueden calificarse como “ideas de nivel técnico”.

Los autores-gurúes, académicos, consultores o directivos “héroes” que han tenido mayor predicamento a partir de los años ochenta se diferencian de los gurúes pertenecientes a otras familias más tradicionales en que hacen una clara definición del objeto fundamental de un negocio: *competir con otros* por obtener el favor de los clientes; por lo tanto, el cliente es el “rey” y el principal destinatario de todas las acciones empresariales. Las prescripciones de los *gurúes* incluyen una serie de artefactos conceptuales más o menos recurrentes, como la importancia de la *innovación*, los *equipos de trabajo*, el “*empowerment*” de los individuos, la participación de los empleados, la reducción de los niveles jerárquicos o la disminución de la burocracia. Por otra parte, en muchos casos los gurúes son tan importantes por su particular estilo de prédica y comunicación

como por sus ideas, y pueden también clasificarse, según sea su adscripción, en gurúes *académicos*, gurúes *consultores* y *directivos* “*héroes*”, recurriendo a los más conocidos en EE.UU. y basándonos en la clasificación de Huczynski. En las tres categorías, la difusión de sus ideas está íntimamente ligada al éxito editorial de sus libros, emblemáticos en el mundo empresarial. Entre los más conocidos, se pueden mencionar: *The Practices of Management*, de Peter Drucker (1954); *Quality is Free*, de Philip Crosby (1979); *Megatrends*, de John Naisbitt (1982); *In Search of Excellence*, de Thomas J. Peters y Robert Waterman (1982) y *Out of the Crisis*, de W. Edwards Deming (1986).

#### IV. Conformación de la retórica de gestión: asociaciones, historias y lenguaje

---

Basándonos en Watson, podríamos definir como retórica en el ámbito de la gestión empresarial, a un particular lenguaje o discurso compuesto por un conjunto interrelacionado de declaraciones, conceptos, términos y expresiones que constituyen una manera de hablar o escribir acerca de un tema particular, en nuestro caso el cambio organizativo, y que influyen en la manera en que las personas entienden y actúan en relación a ese tema<sup>15</sup>. En la literatura de gestión, diferentes autores analizaron el discurso de gestión como retórica desde distintas ópticas (ver cuadro nº 2), otorgándole un papel importante en un doble sentido: tanto como condicionante macro-institucional, como por la importancia del lenguaje para conformar el sentido de la acción organizativa.

Podríamos señalar tres factores importantes en la conformación y difusión eficaz de la retórica de gestión: las asociaciones empresariales, las historias de empresas exitosas y la capacidad del lenguaje y la retórica para generar acción.

##### 1. LAS ASOCIACIONES EMPRESARIALES

Las *asociaciones empresariales* son un espacio central de socialización del discurso empresarial, un eslabón de una “cadena”<sup>16</sup> cuyo principal insumo es la retórica de gestión, en la que los directivos

15. Watson, T. (1994), p. 23.

16. Kieser, A. (1997), pp. 49-74.

Cuadro nº 2: Principales autores y perspectivas sobre retórica de gestión

AUTORES <sup>17</sup>	PERSPECTIVAS
Barley y Kunda (1992)	Estudian los ciclos históricos de diferentes retóricas de gestión -normativa oracional- en los Estados Unidos.
Eccles y Nohria (1992)	Analizan tres elementos básicos de actividad de gestión -retórica, acción e identidad- utilizando la perspectiva de la teoría de la acción.
Zbaracki (1994)	Utilizando el modelo evolutivo de Weick (variación, selección y retención) confronta retórica y realidad estudiando cinco organizaciones que introducen las técnicas de Gestión de Calidad Total.
Abrahamson (1996)	Analiza a las ideas de gestión como modas; la retórica se conforma en una etapa del proceso de formación de las modas de gestión (procesamiento).
Kieser (1997)	La retórica es una forma de estética y constituye el elemento central de las modas de gestión. De su exitosa conformación dependen sus posibilidades de difusión.
Álvarez y Mazza (2000)	Identifican el proceso de creación de teorías y prácticas de gestión desde diferentes perspectivas teóricas, analizando el papel de dos periódicos italianos en la difusión y legitimación de prácticas de Recursos Humanos
Heracleous y Barret (2001)	Analizan la introducción de un sistema de venta electrónica en el mercado de seguros de Londres, describiendo cómo los discursos de los diferentes grupos de <i>stakeholders</i> influyeron a lo largo del tiempo en el proceso de cambio

Fuente: Elaboración propia.

17. Las referencias bibliográficas de estos autores se encuentran al final de este artículo.

interactúan, acceden a la literatura de gestión, entran en contacto con consultores y gurúes especializados en “management” y conocen las *historias exitosas* de empresas que han introducido nuevas técnicas o conceptos de gestión.

Las relaciones entre los directivos constituyen la base para hacer de la gestión empresarial algo reconocible e identificable como *práctica social*; por lo tanto, los *espacios de encuentro* de los directivos, las asociaciones empresariales, son ámbitos fundamentales para la *socialización* de la retórica de gestión. En estos lugares de encuentro e interacción los directivos se sienten *miembros* de una comunidad de practicantes, y a través de una recíproca interacción identifican y comparten sus problemas. Evaluándolos a través de conceptos *compartidos* y comunicándose a través de un vocabulario más o menos uniforme, intentan identificar qué tipo de recursos materiales o simbólicos utilizarán para solucionar sus problemas<sup>18</sup>. Pero fundamentalmente es en estas asociaciones donde los directivos entran en contacto con la literatura de gestión, escuchan conferencias de consultores y gurúes y, al leer y escuchar exposiciones y comentarios públicos o confidenciales acerca de empresas exitosas que han utilizado algunas técnicas de gestión en particular, se familiarizan con ellas.

Para Meyer, la inmersión compartida en asociaciones que aglutinan a varias empresas ayuda a *dramatizar la similitud* de esas organizaciones con un modelo general, con problemas comunes y, por supuesto, con posibles soluciones también en común. Cuando unos directivos hablan de temas que habitualmente “no pueden tratar en sus empresas” y los directivos de otras organizaciones comentan sus problemas de funcionamiento, descubren que existen muchas similitudes en sus conflictos cotidianos. El efecto de legitimación de las prácticas de gestión se hace más amplio, ya que sirve para confirmar que las soluciones no sólo son necesarias para una empresa en particular sino para un número mayor. Las ideas y modelos provistos externamente *refuerzan* la estabilidad y la existencia de las empresas y contribuyen a legitimar las prácticas adoptadas. En última instancia, el papel de las agrupaciones empresariales es importante, ya que

---

18. Reed, M.I. (1989), p. 52.

22 vinculan a un conjunto de empresas entre sí, conectándolas con un discurso en común<sup>19</sup>.

Las asociaciones empresariales y los cursos para directivos son auténticos centros de difusión de narrativas y *leyendas* sobre las experiencias de otras empresas, en especial las grandes corporaciones, que no sólo ofrecen productos y servicios sino que también promueven necesidades, deseos, creencias e identidades<sup>20</sup>. La interacción entre directivos de diferentes empresas es una importante ocasión tanto para el “*cotilleo*” como para los movimientos de personal de una entidad a otra. Por lo tanto, contribuyen a promover los “flujos narrativos”<sup>21</sup>. En esta comunicación compartida de experiencias en las que se discuten las actividades cotidianas, los directivos crean *estereotipos* acerca de qué empresas son las *mejores* o las *peores*, documentan sucesos o fracasos de tal o cual empresa, sacan conclusiones *morales* acerca de lo ocurrido y, en muchos casos, ayudan a sostener la imagen que los directivos tienen de sus propias organizaciones<sup>22</sup>.

## 2. CLAVES DEL DISCURSO RETÓRICO: LAS HISTORIAS EXITOSAS

Todas las retóricas de gestión se fundamentan en mitos e historias de empresas supuestamente exitosas. Como bien define uno de los retóricos que estudiamos, “razonamos mediante historias por lo menos tan a menudo como con datos contrastados”<sup>23</sup>. No obstante, no todos los gurúes construyen estas historias de la misma manera. Se pueden distinguir tres categorías básicas: a) auto-referenciales; b) identitarias y; c) egocéntricas.

Denominamos *auto-referenciales* a las historias que describen casos exitosos<sup>24</sup> motivados por la implementación de prácticas, técnicas o ideas desarrolladas por los propios gurúes que las presentan. Así, W. Edwards Deming incluyó en sus relatos de empresas exitosas a aquellas que utilizan *su filosofía* y las técnicas estadísticas aplicadas al con-

19. Meyer, J.W. (1996), pp. 241-252.

20. Alvesson, M. y Willmott, H. (1992), pp. 340-362.

21. Sevón, G. (1996), pp. 49-66.

22. Schwartzman, H.B. (1993), p. 89.

23. Peters, T.J. y Waterman, R.H. (1984), p. 63.

24. Mazza, C. y Álvarez, J.L. (2001), p. 572, denominan “narrativas” a los argumentos de empresas exitosas.

trol de calidad<sup>25</sup>. Estas historias están básicamente recogidas en los textos escritos por su propagandista y exégeta, Mary Walton, quien en sus libros relata los diferentes casos de empresas que han logrado el éxito mediante la aplicación de la *filosofía* de Deming, condición al parecer indispensable para alcanzarlo<sup>26</sup>.

En cambio, otros gurúes, a los que denominamos *identitarios*, intentan desentrañar cuáles son las características específicas que distinguen a las empresas exitosas de aquellas que no lo son. Su representante más emblemático es el popular consultor Thomas J. Peters, quizá uno de los precursores de la perspectiva culturalista aplicada a la gestión. Peters, que ha tomado un camino más simple, se ha dedicado a *observar* cómo funcionan las empresas exitosas para intentar extrapolar las características que las hacen *distintivas*, unos atributos que diferencian a las empresas *sobresalientes* y que básicamente se centran en un atributo particular, su *cultura*: “Sin excepción, el predominio y coherencia de la cultura ha demostrado ser una cualidad esencial de las empresas sobresalientes. Además, cuanto más fuerte fuera esa cultura y más orientada estuviera hacia el mercado, menos necesidad habría de manuales de normas, organigramas o procedimientos y reglas”<sup>27</sup>. La estrategia retórica elegida por Peters se centra en la determinación de una *identidad* ideal y única, que poseen algunas organizaciones y que deberían asumir otras para obtener los mismos resultados.

Todos los discursos retóricos proponen empresas *ejemplares*, de una manera directa o indirecta, pero es quizá Peters quien más impulsa la creación de un *mundo simbólico* fuertemente apoyado en la creación de historias y mitos organizativos. En un comentario muy sugerente explica sus ideas citando a Bettelheim: “Tal como Bruno Bettelheim ha observado en *Psicoanálisis de los cuentos de hadas*, ‘si esperamos no vivir simplemente momento a momento sino con verdadera conciencia de nuestra existencia, nuestra mayor necesidad y más difícil logro es encontrar un significado a nuestras vidas’.

25. Las ideas fundamentales de Deming se encuentran en su libro: Deming. W.E. (1989).

26. Mary Walton es una periodista norteamericana que ha divulgado de una manera mucho más eficaz que el propio autor (Deming) sus ideas fundamentales.

27. Peters, T.J. (1978), p. 85.

24 Bettelheim subraya el papel históricamente influyente de los cuentos de hadas y los mitos en la formulación del significado de nuestras vidas. Mientras investigamos nuestras empresas sobresalientes, nos impresionó el generoso uso de relatos, eslóganes y leyendas para tratar de explicar las características de la propia institución”<sup>28</sup>.

La tercera forma de crear historias exitosas, que hemos denominado *ego-céntrica*, es aún más osada que las anteriores, ya que sus gurúes se colocan a ellos mismos y a las empresas que dirigen como ejemplos de modelos de gestión. Las propuestas de Ricardo Semler constituyen un arquetipo singular de esta particular categoría de historia exitosa. Las experiencias de este empresario brasileño, presidente de la empresa *Semco S.A.*, están recogidas en su libro *Turning the Table*, éxito de ventas a finales de los años 80 y principios de los 90. Con un carácter más divulgativo aparecen en un artículo publicado en una revista de gestión con el sugerente título: “Managing Without Managers”<sup>29</sup>. Semler se describe a sí mismo como un empresario heterodoxo, que gana dinero y que impulsa una “*autonomía radical*” para sus directivos y empleados, eliminando las jerarquías organizativas.

Para Semler, el valor más importante de su empresa es la democracia, o la participación del empleado. La *pirámide organizativa* jerárquica, nos señala, es la responsable de muchos males empresariales. Para superarla diseñó un *círculo organizativo*, reduciendo los niveles de dirección a tres: un nivel general y dos niveles operativos en las unidades de dirección. Su idea es dotar de autonomía a sus empleados y combatir las jerarquías; remarca repetidamente que los empleados deben ser tratados como *adultos*: “contratamos a adultos, y debemos tratarlos como adultos”, ya que fuera de la empresa “eligen gobiernos, lideran proyectos..., crían y educan familias” y, sin embargo, cuando entran en una empresa son “tratados como adolescentes”. Semler describe cómo una de las primeras medidas que tomó para fomentar la autonomía fue la eliminación de los procedimientos formales habituales<sup>30</sup>.

28. Peters, T.J. (1978), p. 86.

29. Publicado en *Harvard Business Review*, nº 89, 1990.

30. Semler, R. (1990), pp. 13-24.

Como suele ser corriente en el mundo empresarial, las narraciones de compañías exitosas que se difunden en periódicos y textos de gestión, construidas de forma auto-referencial, identitaria o egocéntrica, están fuertemente inducidas por el *pensamiento analógico*, enseñan a las empresas a interpretar situaciones y a resolver problemas de la vida organizativa de la misma forma que lo hacen las empresas *ideales*. En última instancia, se trata de *modelar* la identidad propia de acuerdo con la identidad de otros, “actuando como X seremos como X”<sup>31</sup>. Estas analogías llegan también a afectar a la percepción que los directivos tienen sobre los posibles beneficios que sus empresas pueden obtener, haciendo traslaciones casi automáticas de los éxitos de otras empresas, asimilándolos como propios, o sintiéndose encaminadas en la misma orientación que las empresas importantes.

### 3. EL LENGUAJE Y LA RETÓRICA COMO ACCIÓN

Cuando nos referimos a la capacidad de la retórica de gestión para inducir comportamientos y actitudes, no hacemos referencia a una simple influencia positiva o a un gesto de conformidad pasiva hacia unas determinadas ideas, sino que aludimos a una cierta capacidad del lenguaje para *generar una acción* o un *movimiento* en una dirección determinada. Por lo tanto, estamos suponiendo la *centralidad del lenguaje* como mecanismo de reproducción de algo llamado “cambio”, que cobra forma o se corporiza en técnicas de gestión. La comunicación, por lo tanto, genera cambio, es decir lo crea y también lo sostiene y dirige; no es algo simplemente instrumental y externo al proceso de cambio.

Entre los *practicantes* de las ideas de gestión, existe cierta tendencia a suponer que la comunicación es simplemente una *herramienta* más de un proceso de cambio que se utiliza como un *medio* para proveer y obtener información. Dan a la comunicación un papel instrumental y secundario. Sin embargo, el cambio, como hecho organizativo, ocurre *dentro* de la comunicación y constituye su *contexto*<sup>32</sup>. Anteriormente hemos hecho referencia a una agrupación de diferentes *familias* de pensamiento de gestión, remarcando la influencia en los últimos años de los ya habitualmente llamados gurúes de gestión y su popularización de ciertas ideas de *management*. Quizá el ele-

31. Sevón, G. (1996), pp. 49-66

32. Ford, J.D. y Ford, L.W. (1995), pp. 541-570.

**26** mento diferencial que los identifica y distingue de los más emblemáticos clásicos de la gestión empresarial es que los gurúes asumen conscientemente la importancia del lenguaje y la comunicación para *influir* en sus audiencias.

Evidentemente, también las palabras que se utilizan nos dan sugerencias acerca de las *ideas de gestión* que se utilizan y de los *paradigmas* que las sustentan. Por ejemplo, en la literatura de la *excelencia*, se utiliza una jerga que asimila a los empleados de distintos niveles jerárquicos como “ganadores”, “campeones” o “héroes” cotidianos, con el objetivo de modificar la idea que los sujetos tienen de sí mismos y lograr su identificación con una concepción emergente de organización emprendedora<sup>33</sup>. También palabras o conceptos ambiguos, como “elecciones organizativas” o “imperativos de supervivencia”, pueden aparecer como términos institucionalizados, que circulan dentro de las organizaciones para encubrir explicaciones poco claras acerca de las motivaciones reales de un cambio organizativo o de ciertas decisiones, y utilizarse para ocultar, muchas veces inconscientemente, *propósitos ambiguos* y motivaciones dudosas.

No obstante, la clave del éxito de la retórica de gestión se centra en su eficacia para afectar la percepción de los directivos y empleados de las organizaciones. Aunque, paradójicamente, las técnicas de *management* son intentos de aplicar soluciones racionales a problemas organizativos, muchas de ellas se sirven de la manipulación emocional para convencer a sus audiencias de las ventajas de sus recetas e ideas. Para Huczynski, aparentemente no hay una clara correlación entre la significación de una idea y su popularidad: *qué* se dice es menos importante que *cómo* se dice, y es en este punto donde la palabra gurú cobra un sentido casi religioso (“director espiritual o jefe religioso”)<sup>34</sup>. Las presentaciones públicas de sus ideas, los contactos cara a cara con directivos y empleados y también la lectura de sus libros suelen provocar un fuerte *impacto emocional* en sus audiencias. En muchas situaciones, grandes grupos de personas están dispuestos a aceptar nuevas y a veces extrañas creencias sin un sentido crítico adecuado.

33. Du Gay, P. y Salaman, G. (1992), pp. 615-633.

34. Huczynski, A. (1993), p. 42.

Evidentemente, en los casos en los que existe un *contacto personal* la capacidad de persuasión aumenta y la posibilidad de alterar las creencias, actitudes y sentimientos de las personas se multiplica, aunque esto no ocurra de manera inmediata. Las agudas descripciones de W. Edwards Deming en sus seminarios sobre el fracaso de la industria americana solían provocar una fuerte tensión emocional entre quienes lo escuchaban, “un período de intensa ansiedad, depresión, auto-cuestionamiento e indecisión puede preceder a la santificación final de una idea”<sup>35</sup>. La utilización permanente de *constructos bipolares* para impulsar y justificar la utilización de sus ideas -los orientados a la *mejora continua* o a la calidad triunfarán, los que se mantengan en el *viejo estilo* desaparecerán-, sirve para restringir la percepción y el pensamiento. Estos constructos son como canales que guían la cognición en *limitadas direcciones*, lo que dificulta a las personas ser capaces de pensar en términos que no estén incluidos en esos constructos, e impulsan un pensamiento circular en el que las relaciones de causa y efecto están rígidamente interrelacionadas<sup>36</sup>. Así, suele ser bastante habitual que los asistentes a seminarios de este tipo tengan la sensación de haber participado más en una *experiencia* que en un curso de entrenamiento o formación. En estas situaciones sería más correcto hablar de *propaganda* que de *educación*, ya que los gurúes parecen más evangelistas entregados a una *misión apostólica* que educadores. Estos dos términos suelen confundirse muchas veces, sus límites no aparecen claros, pero educación y propaganda actúan en dos registros totalmente diferentes: la educación apela a la razón y al pensamiento crítico, mientras que la propaganda actúa sobre las emociones y las necesidades de *identificación* y *certidumbre*, valorables muchas veces en el mundo empresarial<sup>37</sup>.

Es en el contacto *directo* de los gurúes con los miembros de la organización donde la función retórica del lenguaje se convierte en *relevante*. La retórica de gestión debe poner en marcha todo su arsenal de seducción para convencer a los directivos de la necesidad de introducir un cambio organizativo. La literatura de gestión puede animar a los directivos a interesarse por una u otra idea y despertar un pri-

---

35. Huczynski, A. (1993), p. 199.

36. Reger, R.K. y Otros (1994), pp. 565-584.

37. Gagliardi, P. (1986), pp. 117-134.

**28** mer grado de interés, pero es en el contacto directo con los gurúes donde el impacto de la retórica y su eficacia se hacen más evidentes.

La acción retórica cumple un papel muy importante para *fixar la atención* de los directivos y los empleados de una organización en una determinada estrategia de cambio. Hace ya algunos años, March y Olsen sugerían la necesidad de explorar una teoría normativa de la atención en la toma de decisiones, ya que los miembros de las organizaciones están restringidos por la cantidad de tiempo de que disponen y existen diferentes elementos que pueden demandar su atención<sup>38</sup>. Mientras la retórica no despliegue todo su efecto mediante contactos personales de los gurúes con sus audiencias, sus posibilidades de captar la atención de los directivos y los empleados son menores. Aunque la lectura de los textos de *management* por parte de los directivos puede ser importante a la hora de provocar una primera *impresión*, no suele derivar en una acción que implique una iniciativa de cambio. Así, March explica cómo muchas veces serias limitaciones en la capacidad de atención condicionan la toma de decisiones: “El tiempo y la capacidad de atención son limitados. No se puede atender todo al mismo tiempo. Se reciben demasiados signos. Hay muchos elementos relevantes en una decisión. Debido a estas limitaciones, las teorías de la decisión podrían describirse mejor como teorías de la atención que como teorías de la elección. Están más vinculadas a la manera en la que se focaliza la capacidad de atención”<sup>39</sup>.

En el lenguaje de los gurúes de gestión hay dos aspectos de la retórica que es necesario enfatizar. El más familiar tiene que ver con la función *persuasiva* del lenguaje, con su capacidad para *mover* a las personas, para afectar su comportamiento y percepción de una forma misteriosa, de una manera no cognitiva. Hopfl y Maddrell explican este “cambio de estado”: “La noción de poder carismático y destreza retórica se considera conforme a la capacidad de hacer cambiar, en varios sentidos de la palabra, a una audiencia de un estado a otro. En el lenguaje de la experiencia diaria, las personas hablan de conmoverse por una actuación, una visita a un lugar particular, un relato que han oído. Tal expresión sugiere un cambio de estado, un cambio de

38. March, J.G. y Olsen, J.P. (1988), p. 38-53.

39. March, J.G. (1994), p. 152.

posición, un cambio de experiencia. Algo ocurre en la experiencia del individuo que produce movimiento”<sup>40</sup>.

El segundo aspecto tiene que ver con las formas más poéticas del lenguaje. Dar una primera forma a lo que de otra manera sería algo vago o parcialmente ordenado. El lenguaje funciona haciendo aparecer a algo inescrutable, abierto y de naturaleza cambiante “*como si*” fuese ordenado y estructurado. La retórica de los gurúes se podría asimilar al denominado “lenguaje de los expertos”<sup>41</sup>. La retórica de los expertos se basa en la idea de la posesión por parte de algunas personas, en este caso los gurúes, de una *verdad objetiva*, dando la impresión de que tienen un contacto *directo con la realidad*, mientras que sus audiencias o lectores sufren una distorsión desde su subjetividad. Como si se tratara de una imitación de la ciencia, la argumentación consiste en *prueba y confirmación*, que se ponen a disposición de directivos y empleados. Se utilizan estadísticas y metáforas derivadas del mundo de la ciencia, se describen objetos y sus características, se da impresión de objetividad y se resalta que sus argumentos envuelven objetos *materiales*, no simplemente *símbolos o ideas*.

## V. Retórica del cambio organizativo: Soluciones en busca de usuarios

---

¿Cuál es el motivo que puede inducir al presidente de una empresa y a un grupo de directivos a iniciar un proceso de cambio? Desde una perspectiva lógico-racional deberíamos suponer que un proceso de cambio obedece a la necesidad de responder a un problema organizativo de naturaleza prioritariamente técnica, que los miembros de la empresa consideran que debe resolverse, o a un propósito vinculado a la obtención de mayores beneficios. Por lo tanto, continuando con un razonamiento lógico, deberíamos suponer que previamente a la implementación del cambio, la identificación de un problema sería una condición indispensable para iniciarlo. No obstante, la literatura sobre cambio organizativo nos sugiere que existen distintas percepciones acerca de lo que debe considerarse un *problema* organizativo, y que su determinación es en muchos casos *inconsistente* y

---

40. Hopfl, H. y Maddrell, J. (1996), p. 200.

41. Czarniawska, B. (1997), p. 49.

**30** pobremente definida por los miembros de una organización<sup>42</sup>. Por lo tanto, para cualquier observador externo, y aun para los propios participantes en el cambio, se hace difícil establecer un criterio claro: “el problema es cuál es el problema” y su relación con una consecuente *solución* es en muchos casos sumamente difusa<sup>43</sup>.

Quizá la característica que mejor ilustre la existencia de serias limitaciones para definir una situación con cierta claridad esté en los propios argumentos utilizados por parte de los impulsores del cambio para explicar el *porqué* de su inicio. Muchas veces, en sus manifestaciones explícitas, no podemos diferenciar claramente entre los argumentos *proprios* de la retórica de gestión, las motivaciones *personales* del presidente de una empresa o los intereses particulares de un *grupo* de directivos. Las explicaciones suelen ser vagas y difusas, y se confunden unas con otras. Necesidades simbólicas y técnicas se mezclan sin una clara perspectiva sobre los motivos reales de muchas decisiones. La necesidad de sobrevivir a las asechanzas de un entorno organizativo que plantearía graves riesgos a la empresa forma parte del discurso justificativo, ya que la retórica es un poderoso *instrumento* de legitimación. Al margen de cuál sea la práctica de gestión implicada, la retórica del cambio tiene una capacidad de convicción y seducción para “encontrar” un problema allí donde no está claramente definido.

¿Cómo podríamos explicar muchas decisiones de cambio en las organizaciones? La primera respuesta que podríamos dar tiene que ver con la naturaleza *simbólica* de muchas decisiones de los directivos. Cuando nos referimos al carácter simbólico, estamos diciendo que muchas acciones organizativas se basan en consideraciones no vinculadas a valoraciones de supuestas *ventajas técnicas* o de eficiencia, aunque la retórica pueda presentarlas de esta manera. Los directivos podrían demostrar que son innovadores y modernos; por lo tanto las técnicas de gestión pueden constituir un adecuado *capital simbólico* utilizable ante una determinada audiencia. Pfeffer y Salanick sostienen que la legitimidad es conferida cuando una audiencia, interna o externa, aprueba y apoya objetivos y actividades de una organización, en este caso nuevas prácticas que constituyen

42. Véanse Cohen, M.D. (1982), pp. 24-39 y March, J.G. (1981), pp. 563-577.

43. McCaskey, M.B. (1988), p. 1-15.

usos socialmente adoptados en el entorno empresarial<sup>44</sup>. Este punto de vista nos aparta un tanto de los presupuestos racionalistas, que parten de la idea de que la toma de decisiones es un proceso de elección de alternativas que involucra una serie de etapas<sup>45</sup>: a) un listado de todas las estrategias alternativas factibles, b) la posterior evaluación de todas las consecuencias que siguen a la ejecución de cada una de las estrategias, y c) finalmente la evaluación alternativa de cada una de las consecuencias.

Pero nuestro relato sobre el papel de la retórica de gestión es obviamente contradictorio con la imagen de los directivos haciendo cuidadosos y conscientes diseños de programas de cambio. Contrasta con la perspectiva de la retórica del cambio, en la que los directivos se ven fuertemente movilizados por un discurso habitual en el ámbito de gestión. El interrogante de este artículo -¿problemas que buscan soluciones o soluciones que buscan problemas?- cuestiona el presupuesto racionalista de que las organizaciones adoptan nuevas ideas de gestión con el objetivo de solucionar problemas organizativos, *“problemas que buscan soluciones”*. Las soluciones “viajan” entre empresas buscando encontrar problemas susceptibles de utilizarlas. La acertada descripción hecha por Cohen y otros autores del modelo de *cubo de basura*<sup>46</sup> (*garbage can model*), según la cual las decisiones empresariales se apoyan muchas veces en la intuición o se basan en una pobre comprensión de lo que se está realizando, podría ser aplicable en muchas experiencias de cambio. En estos casos, la idea de *soluciones que buscan problemas* ilumina mucho mejor lo que *realmente ocurre* que la perspectiva racionalista, por la que en la toma de decisiones el proceso suele ser a la inversa: los directivos identifican primero un problema y luego intentan aplicar una solución alternativa. En su decisión de introducir nuevas técnicas de gestión, los directivos no necesariamente se enfrentan a la necesidad de solucionar un problema organizativo; sus preferencias y motivaciones suelen aparecer poco claras y confusas. Por lo tanto, como en un cubo de basura, en sus motivaciones se mezclan de una manera desordenada diferentes preferencias sin que existan objetivos claramente predetermi-

44. Pfeffer, J. y Salanick, G.R. (1978), p. 132.

45. Simon, H.A. (1978), p. 48.

46. Cohen, M.D. y Otros (1976), pp. 24-39.

**32** nados. El cambio no viene estimulado entonces por una supuesta adversidad, sino por el probable éxito de ciertas ideas en otras organizaciones. La “creación” de una necesidad no solamente se produce en los mercados de productos de consumo sino también en la “arena” de las modas gestión. Las respuestas adecuadas están preparadas y nuestra percepción de los problemas organizativos está condicionada por las “soluciones” difundidas en un marco institucional más amplio.

Finalmente, es preciso reconocer que en la literatura de gestión en España existen escasas referencias al papel del lenguaje y la retórica en la conformación del cambio organizativo. No obstante, investigadores españoles han analizado la difusión de prácticas de gestión en entornos europeos<sup>47</sup> y han hecho referencia al discurso y la retórica de gestión como instrumentos de legitimación del cambio organizativo. Recientemente, se han publicado también algunas aportaciones dirigidas a ilustrar la importancia de una correcta utilización del lenguaje y a establecer “conversaciones correctas” para una adecuada implementación del cambio<sup>48</sup>. Estos puntos de vista, plausibles si trata de mejorar la gestión del cambio, no abordan la influencia que el discurso de cambio tiene en la creación de la realidad organizativa. Probablemente, las dificultades, aún importantes, para acceder a las empresas y realizar investigaciones, así como la escasa tradición en estudios cualitativos sobre organizaciones podrían ser los factores fundamentales que expliquen este vacío en la literatura de gestión española.

## Bibliografía

---

Abrahamson, Eric (1996), “Management Fashion”, *Academy of Management Review*, vol. 21, nº 1, pp. 254-285.

Alvesson, Mats y Willmott, Hugh (1992), *Critical Management Studies*, Sage, Londres.

Aristóteles (1998), *Retórica*, Alianza Editorial, Madrid.

---

47. Particularmente el análisis del caso italiano de: Mazza, C. y Álvarez, J.L. (2001), pp. 567-588.

48. Véase Herreros de las Cuevas, C. (2002).

Barley, Stephen R. y Kunda, Gideon (1992), "Design and Devotion: Surges and Devotion of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse", *Administrative Science Quarterly*, nº 37, pp. 363-399.

Brunsson, Nils (1997), "The Standardization of Organizational Forms as a Cropping-up Process", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, nº 3, pp. 307-320.

Cohen, Michael D.; March, James G. y Olsen, Johan (1976), "People, Problems, Solutions and the Ambiguity of Relevance", en March, James G. y Olsen, Johan (eds.), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, Bergen, pp. 24-39.

Czarniawska, Barbara (1997), *Narrating the Organization Dramas of Institutional Identity*, University of Chicago Press, Chicago y Londres.

Czarniawska, Barbara y Joerges, Bernward (1996), "Travel of Ideas", en Czarniawska, Barbara y Sevón, Guje (eds.), *Translating Organizational Change*, Walter de Gruyter, Berlín y Nueva York, pp. 13-47.

Deming, W. Edward (1988), *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.

Deming, W. Edward (1989), *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*, Díaz de Santos, Madrid.

Drucker, Peter (1977), *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*, Heinemann, Londres.

Du Gay, P. y Salaman, G. (1992), "The Cult(ure) of the Customer", *Journal of Management Studies*, nº 29, pp. 615-633.

Eccles, Robert G. y Nohria, Nitin (1995), *Más allá de la palabrería*, Apóstrofe, Barcelona.

Ford, Jeffrey D. y Ford, Laurie W. (1995), "The Role of Conversation in Producing Intentional Change in Organizations", *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 3, pp. 541-570.

Gagliardi, Pasquale (1986), "The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework", *Organization Studies*, vol. 7, nº 2, pp. 117-134.

**34** Heracleous, Loizos y Barret, Michael (2001), "Organizational Change as Discourse: Communicative Actions and Deep Structures in the Context of Information Technology Implementation", *Academy of Management Journal*, vol. 44, nº 4, pp. 755-778.

Herreros de las Cuevas, Carlos (2002), *Conversaciones estratégicas: escenarios*, Fundación Dintel, Madrid.

Hopfl, Heather y Maddrell, Julie (1996), "Can you Resist a Dream? Evangelical Metaphors and the Appropriation of Emotion", en Grant, David y Oswick, Cliff (eds.), *Metaphors and Organizations*, Sage, Londres, pp. 200-212.

Huczynski, Andrej A. (1993), *Management Gurus*, Routledge, Londres.

Kieser, Alfred (1997), "Rhetoric and Myth in Management Fashion", *Organization*, vol. 4, nº 1, pp. 49-74.

March, James (1981), "Footnotes to Organizational Change", *Administrative Science Quarterly*, nº 26, pp. 563-577.

March, James G. (1994), *A Primer on Decision Making. How Decisions Happen*, The Free Press, Nueva York.

March, James G. y Olsen, Johan P. (1976), "Attention and the Ambiguity of Self-interest", en March, James G. y Olsen, Johan (eds.), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, Bergen, pp. 38-53.

Mazza, Carmelo y Álvarez, José L. (2001), "Haute Couture and Pret-à-Porter: The Popular Press and the Difusion of Management Practice", *Organization Studies*, nº 21/3, pp. 567-588.

McCaskey, Michael B. (1988), "The Challenge of Managing Ambiguity and Change", en Pondy, Louis R.; Boland, Richard J. Jr. y Thomas, Howard (eds.), *Managing Ambiguity and Change*, Wiley & Sons, Nueva York, pp. 1-15.

Meyer, John W. (1996), "The Promulgation and Transmission the Ideas in the Modern Organizational Environment", en Czarniawska, Barbara y Sevón, Guje (eds.), *Translating Organizational Change*, Walter de Gruyter, Berlín, pp. 241-252.

Peters, Thomas J. y Waterman Jr., Robert H. (1984), *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*, Plaza & Janés, Barcelona.

Pfeffer, Jeffrey y Salanick, Gerald R. (1978), *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, Nueva York.

Pondy, Louis y Mitroff, Ian I. (1979), "Beyond Open Systems Models of Organization", en Staw. B.M. (ed.), *Research in Organizational Behaviour*, vol. I, JAI, Greenwich, pp. 154-175.

Powel, Walter. W. y DiMaggio, Paul. (comps.) (1999), *El nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*, U.A.M /F.C.E, México.

Reed, Mike I. (1989), *The Sociology of Management*, Harvester Wheatsheap, Londres.

Reger, Rhonda K.; Gustafson, Loren T.; Demarie, Samuel M. y Mullane, John V. (1994), "Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality is Easier Said than Done", *Academy of Management Review*, vol. 19, nº 3, pp. 565-584.

Schwartzman, Helen B. (1993), *Ethnography in Organizations*, Sage, Newbury Park, Ca.

Semler, Ricardo (1990), "Cómo dirigir sin directores: una revolución en la gestión de empresa", *Harvard-Deusto Business Review*, 2º trimestre, pp. 13-24.

Sevón, Guje (1996), "Organizational Imitation in Identity Transformation", en Czarniawska, Barbara y Sevón, Guje (eds.), *Translating Organizational Change*, Walter de Gruyter, Berlín, pp. 49-66.

Simon, Herbert A. (1982), *Administrative Behavior*, The Free Press, Nueva York.

Walton, Mary (1988), *Cómo administrar con el Método Deming*, Norma, Bogotá.

Walton, Mary (1992), *El Método Deming en la práctica*, Norma, Bogotá.

- 36** Watson, Tony J. (1994), *In Search of Management. Culture, Chaos & Control in Managerial Work*, Routledge, Londres.
- Zbaracki, Marck J. (1994), *The Rhetoric and Reality of Total Quality Management*, Tesis doctoral leída en la Universidad de Stanford.