

## **Reporte de Investigación**

**“El Cambio Organizacional a partir de la Transferencia de Modelos Organizacionales propios del Sector Privado al Sector Público. “**

**Dra. María Teresa Magallón Díez**

**AREA:** Estado, gobierno y políticas públicas

**PROGRAMA:** Gobierno, gestión y políticas públicas

**Proyecto de Investigación:**

869

La transferencia de modelos organizacionales del sector privado al sector público: el caso de la calidad total en la administración pública mexicana

### **Presentación a cargo del Dr. Oscar Lozano Carrillo**

La transferencia de modelos organizacionales, constituye una de las materias administrativas que aún tienen mucho por estudiarse, y sobre todo perfeccionarse, ya que el carácter praxiológico que la determina, contiene un importante olvido, y es el sentido epistemológico del evento, esto en cuanto a la utilización sin mediación alguna de carácter teórico y sobre todo epistemológico, del conocimiento para la praxis, al asumir que el conocimiento administrativo es prescriptivo y útil desde su origen. Los modelos administrativos se erigen como universalidades que en apariencia, al menos así se presentan, son útiles para cualquier organización, sea esta pública, social o privada, así como en cada uno de estos sectores, cualquier organización puede usarlos con la promesa de parte del modelo, de dar solución a los problemas y necesidades de las mismas, lo que produce regularmente, una incomprensible ineficiencia en las organizaciones.

La forma en como se produce conocimiento administrativo, tiene en su origen, la realidad organizacional que cada ente genera, de tal suerte que un modelo utilizado en una organización y que tiene éxito, no necesariamente lo tendrá en otra.

Este es el tema del presente reporte; enfocado en la transferencia de modelos de calidad total en la administración pública, el presente trabajo a cargo de la Dra. Magallón, muestra avances de su investigación, como un aporte en la insuficiente aún, revisión que en esta materia existe en nuestro país y el mundo.

## **El Cambio Organizacional a partir de la Transferencia de Modelos Organizacionales propios del Sector Privado al Sector Público.**

**María Teresa Magallón Díez<sup>1</sup>.**

En los últimos treinta años del siglo pasado, asistimos a una proliferación de modelos administrativos que “aseguran” con absoluta eficacia el cambio organizacional (CO); en un primer momento, prescriben modificaciones meramente estructurales a las organizaciones, posteriormente, a partir de los años ochenta del siglo veinte, los modelos de cambio van más allá de las estructuras organizativas y abarcan las dimensiones más subjetivas del comportamiento humano: el poder, la cultura, el aprendizaje, por citar algunas.

Para quienes se adscriben a esta primera ola de modelos normativos de CO, la clave está en la modificación de estructuras, por lo que éste siempre habrá de analizarse como un proceso formal de concepción, lineal, secuencial, normativo y, por tanto, susceptible de medirse y de controlarse bajo cualquier circunstancia. Este tipo de modelos contemplan al CO como el posicionamiento competitivo en mercados locales y globales, a la manera de Porter; la adaptación estructural, como lo prescribieran los enfoques de la contingencia y de la ecología de poblaciones, o como la conformación de redes organizacionales en entornos de innovación tecnológica. En los tres ejemplos anteriores, el individuo termina por disolverse entre variables macro, entre estructuras y mercados.

Posteriormente, habrán de aparecer modelos que contemplan otro tipo de dimensiones, llegando a considerar al CO como el producto de un liderazgo empresarial a través de un proceso visionario y cognitivo, como el producto del aprendizaje a través de un proceso de gestión del conocimiento y de los saberes organizacionales, como el producto del poder mediante los juegos políticos de los actores en procesos de confrontación y negociación, o como el producto de la cultura a través de un proceso colectivo de construcción de significaciones y de identidades.

---

<sup>1</sup> Profesora-Investigadora Titular “C”, tiempo completo, Departamento de Administración, UAM-Azcapotzalco.

A pesar de la riqueza teórica que estas últimas propuestas pudieran prometer, terminan por complementar a la primera tendencia, aquella que sólo apelaba a los cambios en las estructuras: se limitan a ser, finalmente, “formas de conocimiento” que buscan “ordenar y simplificar el mundo por medio de la racionalidad instrumental” (Ibarra-Colado, 2006). No podría ser de otro modo. ¿Por qué? La respuesta se encuentra en el momento histórico en que este tipo de perspectivas emerge: coincide plenamente con el arribo del neoliberalismo al grueso de los países. En opinión de Bourdieu (1998),

“El discurso de la empresa nunca había hablado tanto de confianza, de cooperación, de lealtad y de cultura organizacional en la que la adhesión a la organización se obtiene en cada momento por la eliminación de todas las garantías temporales (tres cuartas partes de los empleos tienen duración fija, la proporción de los empleos temporales continúa aumentando, el empleo ‘a voluntad’ y el derecho de despedir a un individuo tienden a liberarse de toda restricción)”.

Aunque habremos de abordar este aspecto más adelante, podemos adelantar un par de consideraciones en torno a las causas de la proliferación de estos modelos organizacionales capaces de modelar las dimensiones más subjetivas del comportamiento en el espacio laboral (aprendizaje, poder, cultura, etc.) Más que un programa económico, el neoliberalismo representa un proyecto político que apuesta por la “destrucción metódica de los colectivos” (Bourdieu, 1998), y ello comienza a construirse desde el espacio laboral en donde, a la manera de Foucault, se comienza por reconocer la importancia de “disciplinar” y de “segregar” a aquellos individuos cuyos “valores” no correspondan a los de la “normalidad”, definida hoy como la “pasión individual por la ganancia” (Bourdieu, 1998) y la “naturalización” de la adopción de la “racionalidad de mercado” (Ibarra-Colado, 2006) en cualquier espacio social, junto con el traslado al *mundo de vida* de aquellos principios que sintetizan la esencia del *management* y que han posibilitado su permanencia histórica: la “simplificación del mundo” a través de la racionalización y la “subordinación material del trabajo” al criterio básico de organización de las actividades humanas que recurre a la separación cartesiana entre alma y cuerpo, entre la idea original del trabajo y su puesta en práctica, entre el diseño y la ejecución, principio central sobre el que el sistema de fábrica sigue basándose (Dussel, 2006: 497-498).

Lejos de la proclamada interdisciplina, en muchas investigaciones en Administración que abordan al Cambio Organizacional, es evidente la tendencia a reducir el análisis de complejas variables como el poder, el aprendizaje o la cultura a la adaptación –de forma parcial o forzada- de teorías tomadas de la sociología, de la ciencia política o de la antropología, a estudios de caso incompletos, con escasa representatividad (al menos, en relación con las problemáticas más urgentes de América Latina: violencia, pobreza, corrupción, migración, economía informal, etc.) y con el único reconocimiento de la racionalidad instrumental y de la búsqueda de la maximización de la ganancia como variables que explican el “éxito” del CO. Esta tendencia se difunde a través de textos en los que sólo se reconoce la enorme eficacia de los modelos de CO prescritos desde el Centro, con su proclamada e inobjetable legitimidad del consenso –sin referencia a la legitimidad del conflicto precedente, entre otras causas, de la enorme desigualdad social en países como el nuestro- y el imperativo de uniformar las formas de gestión, tomando para ello las “mejores prácticas” provenientes, la mayoría de las veces, de grandes firmas.

### **El problema.**

Estudiar el CO es mucho más que dar seguimiento a los “casos de éxito” en términos de rentabilidad y eficiencia. Implica reconocer que las más significativas reformas estructurales radican en las reformas a lo cotidiano, aquellas que se refieren al espacio más próximo y cercano del *mundo de vida*, a las acciones estructuradas que tienden en tiempos como éste, más que nunca, a la individualización como norma legítima (Bourdieu, 1998), legitimada en la esfera inmediata con cada decisión, con cada orden, con cada elección en el ámbito organizacional.

Un modelo organizacional revela un sistema de pensamiento institucional y de orden social vigente. Su transferencia, entonces, es mucho más que implementar un manual de procedimientos y una estructura jerárquica; es una pieza de la dramaturgia de lo real, es el teatro de lo cotidiano en donde operan muchas de las posibilidades de resistencia o de adaptación a un orden decretado como “normal” o “deseable” por la filial de una

transnacional, por una institución supranacional o por un gran despacho que emite certificaciones de calidad. En un modelo organizacional se juega mucho más que la rentabilidad y la eficiencia. Lo que está en juego son nuestros procesos sociales de clasificación y de reconocimiento de lo “normal” o lo “deseable” a través de categorías institucionales implementadas en una organización.

Estudiar el CO a través de la transferencia de modelos organizacionales provenientes de otras latitudes a contextos como el mexicano, representa el momento privilegiado para investigar cómo es que entran en lucha permanente y cotidiana, en un mismo espacio laboral, las categorías institucionales que, paradójicamente, dotan de sentido –y de conflicto- el quehacer de una organización: por ejemplo, asistimos a la tensión derivada de las prescripciones “universales” de un modelo, y las condiciones locales a las que se ve sujeta su implementación; entre los fines privados a los que obedece el modelo de gestión de una empresa y la naturaleza pública de la organización a la que pretende trasladarse; entre la eficiencia como imperativo técnico y la participación como valor político; entre lo legal y lo legítimo; entre lo normal y lo anormal, para finalizar con Foucault.

El orden social vigente se ve profundamente modificado una vez que la gran firma transnacional transfiere sus formas de gestión al sector público (Osborne y Gaebler, 1993). De acuerdo con Aubert y De Gaulejac (1992: 60),

“La empresa ocupa hoy el puesto que la escuela y la Iglesia detentaron en el pasado como trasmisoras de unos determinados valores a la sociedad. De ella dimana un modelo de comportamiento y una manera de ser y de vivir articuladas sobre valores de acción, éxito, conquista y excelencia. En palabras de A. Ehrenberg, nos hemos convertido en ‘empresarios de nuestras propias vidas’, con las mismas necesidades de triunfo (no sólo profesional sino también amatorio o deportivo) y las mismas obligaciones en busca de la excelencia en todos los terrenos”.

En otras palabras, junto con la obsesión por la competitividad, propia de un entorno liberalizado y desregulado, “otro movimiento va tomando fuerza (...) aquel que se preocupa de la dimensión ‘espiritual’ de la empresa y busca conferirle un *status* de instrumento para el desarrollo personal”, por lo que “ciertas empresas deliberadamente se proclaman instrumentos de mediación para el desarrollo individual: ‘IBM, el camino más

corto entre lo que soy y lo que quiero ser', proclama la publicidad del gigante de la informática" (Aubert y De Gaulejac, 1992:16). Entre los principales atributos de la "organización eficaz y bien gestionada", que la convierten en "modelo a imitar", están el "haber apostado por la acción, escuchar a los clientes, favorecer la autonomía y el espíritu innovador, asentar la productividad en función de la motivación del personal y, sobre todo, movilizar a este personal en torno a una filosofía de empresa y un proyecto concreto con el que todos pudieran identificarse", junto con la exaltación del mérito individual, la adaptabilidad, la autorregulación (Aubert y De Gaulejac, 1993:15-30).

La transferencia de modelos organizacionales "universales" en espacios locales, de modelos provenientes del sector privado hacia el sector público, puede ser explicada desde la perspectiva del Nuevo Institucionalismo Sociológico (Powell y DiMaggio 1999; Meyer y Rowan, 1999) acerca del cambio, teoría que permite recuperar elementos políticos y simbólicos que explican la resistencia –y no sólo el consenso- frente al cambio organizacional, la importancia de las rutinas en los procesos de legitimación social, la naturaleza simbólica de los argumentos "racionales", el flojo acoplamiento entre el funcionamiento interno de la organización y su apariencia formal proyectada al exterior, los procesos de imitación de estructuras, etc. Utilizando estos elementos, puede concluirse que, lejos de elevar la eficiencia y la calidad, lo que se busca al adoptar los modelos de CO provenientes de la gran firma exitosa en otras latitudes, es elevar la legitimidad y la percepción positiva que de la organización se tiene hacia el exterior. A lo largo de este trabajo, buscaremos dar respuesta a tres interrogantes esenciales:

- I. ¿Qué condiciones "universales" han propiciado la transferencia de modelos organizacionales a espacios locales, particularmente, de modelos del sector privado al público?
- II. ¿se cuenta con evidencias suficientes de que esta transferencia de modelos organizacionales propios del sector privado hacia el sector público ha generado resultados efectivos en su aplicación para el caso mexicano?
- III. ¿qué condiciones locales hacen que el saber administrativo propio de los modelos de CO escritos desde el Centro no logren sus promesas de eficiencia al llegar a la periferia?, en específico, ¿por qué la transferencia al sector público de modelos organizacionales propios del sector privado no genera resultados positivos perceptibles por la población?

## I. El Mercado y la gran empresa como modelos del Cambio Organizacional.

*“El gran triunfo del pensamiento institucional consiste en conseguir que las instituciones sean completamente invisibles. Cuando todos los grandes pensadores de un período determinado están de acuerdo en que el presente no se parece en nada a cualquier otro período, y en que un abismo nos separa del pasado, se atisban los primeros indicios de una clasificación compartida”.*

Mary Douglas, 1986: 145-146.

A partir de los 70, impera una “clasificación compartida” que, si bien no es novedosa, se fortalece. De acuerdo con Milton Friedman, uno de los principales ideólogos neoliberales,

“Sólo hay dos maneras de coordinar las actividades económicas de millones de personas. Una es la dirección central, que implica el uso de la fuerza (la técnica del ejército y del Estado totalitario moderno). La otra es la cooperación voluntaria de los individuos (la técnica del mercado)” (Friedman, 1966, citado por Villarreal, 1984).

Estamos entonces frente a una clasificación que ubica en un extremo “vicioso” al Estado, a la planificación y a la dirección vertical de todo proceso económico y administrativo, como sinónimo de ineficiente e ilegítimo –por basarse en “el uso de la fuerza”-, conviviendo en el extremo “virtuoso” con el mercado y la gran empresa como sinónimos de eficiencia, de rentabilidad, de “cooperación voluntaria” y, por tanto, de consenso.

De manera definitiva, la implementación del neoliberalismo ha llevado al imperio de la racionalidad de mercado en todo tipo de organizaciones: competencia, evaluación, indicadores, corresponsabilidad, autodirección, etc., forman parte del vocabulario y del arsenal propio de toda gestión que diga apostar por el cambio. Estos elementos definitorios de los actuales modelos organizacionales no surgen por obra y gracia de los *best sellers* de gestión obra de algunos visionarios. Más bien, éstos son resultado de un proceso de reforzamiento mutuo entre el programa económico vigente, la política social implementada y la gestión pública implementada. Al articularse estas tres esferas, emergen elementos comunes que terminan por explicar no sólo cómo se construyen los modelos organizacionales vigentes, sino también lo que ocurre más allá, en el *mundo de vida* (figura 1).

**Figura 1. Variables definitorias de los modelos organizacionales vigentes.**



Podemos encontrar las raíces del discurso característico de los modelos organizacionales actuales en tres esferas centrales para la vida:

**a) el programa económico vigente,**

que privilegia al individuo racional y liberado de toda dirección estatal como su unidad de análisis. Pierre Bourdieu (1996) proponía que la simpleza del neoliberalismo para explicar lo social radicaba en su “concepción tan estrecha como estricta de la racionalidad, identificada con la racionalidad individual, (obviando) las condiciones económicas y sociales respecto a las normas racionales”, lo cual le lleva a cuestionar “todas las estructuras colectivas capaces de obstaculizar la lógica del mercado puro: Nación, cuyo margen de maniobra no deja de disminuir; grupos de trabajo con, por ejemplo, la individualización de los salarios y de las carreras en función de las competencias individuales y la atomización de los trabajadores, sindicatos, asociaciones, cooperativas;



incluso familia que, a través de la constitución de mercados por ‘clases de edad’, pierde una parte de su control sobre el consumo”.

El paradigma económico neoliberal hace clara referencia al individuo racional que se comportará en todo ámbito como lo haría en la esfera del mercado:

“Libertad de elegir (Hacia un nuevo liberalismo económico) trata al *sistema político* de un modo *simétrico al económico*. Ambos se consideran *mercados* en los que el resultado se determina a través de la interacción de personas que persiguen sus propios *intereses individuales en vez de los objetivos sociales* que los participantes juzgan ventajoso enunciar (...)” (Friedman, 1980:10) (cursivas propias).

Formalmente, la figura de la competencia es central para la existencia del mercado, y la “libre empresa privada” es quien encarna la competencia. Por ello, ésta tendrá que convertirse en el motor de cambio y de dinamismo en todo tipo de organización:

“El modelo que funciona en una sociedad, organizada sobre la base del intercambio voluntario, es una economía de intercambio con *libre empresa privada* (lo que hemos venido llamando el *capitalismo competitivo*)” (Friedman, 1966, citado por Villarreal, 1984) (cursivas propias).

La autorregulación, la apertura y la corresponsabilidad habrán de desplazar las figuras de la planificación indicativa, la regulación y la centralización estatal: paradójicamente, la competencia “protege” a los individuos, la competencia hace que éstos se autorregulen sin necesidad del Estado:

“(…) la característica central de la actividad económica con la organización de mercado, es que impide que (...) las personas interfieran unas con otras. El consumidor está protegido contra la fuerza de uno de los vendedores con los que puede tratar. El vendedor está protegido contra la fuerza de un consumidor, porque hay otros consumidores a los que se puede vender. El empleado está protegido contra la fuerza del patrón, porque puede trabajar para otros patrones, etc. Y el *mercado hace esta labor sin necesidad de tener una autoridad centralizada*” (Friedman, 1966, citado por Villarreal, 1984) (cursivas propias).

Se trata de defender la libertad de los individuos en toda circunstancia. Ésta sólo puede alcanzarse una vez que se consolida, en primer lugar, la libertad económica. De nuevo, el mercado es sinónimo de todas las bondades pues gracias a él se llega incluso a construir la democracia y la “contención” de los posibles abusos y excesos estatales:

“la gran ventaja del mercado es que permite una amplia diversidad. Es, en términos políticos, un sistema de representación proporcional. Todo hombre puede (por así

decirlo) votar por el color de corbata que le guste, y obtenerla; no tiene que ver qué color le gusta a la mayoría y someterse a ella (...) A este aspecto del mercado es al que nos referimos cuando decimos que *el mercado trae la libertad económica* (...) *La libertad política significa que ningún hombre ejerce la fuerza sobre el resto de los hombres* (...) Al hacer que la autoridad política pierda el control de la actividad económica, *el mercado elimina esta fuente de poder coercitivo. Hace que la fuerza económica actúe de contención del poder político, y no de refuerzo*" (Friedman, 1966, citado por Villarreal, 1984) (cursivas propias).

En conclusión, se trata de demostrar lo pernicioso de la existencia de un Estado interventor para una sociedad de actores racionales que, a través de la competencia, tienden a la autorregulación: "el primer [principio general] es que la esfera del Estado ha de ser limitada. Su función principal ha de ser el proteger nuestra libertad (...) hacer cumplir los contratos privados, fomentar los mercados competitivos" y, sobre todo, "hacer algo que el mercado por sí solo no puede hacer: determinar, arbitrar y hacer cumplir las reglas del juego" (Friedman, 1980). La "determinación" de las "reglas juego" –y su arbitraje y garantía de cumplimiento- es lo único que legítimamente se reconoce, para esta teoría, como propio del Estado –además, por supuesto, del control de la oferta monetaria-, pues los actores no son oportunistas ni codiciosos:

"Los controles de precios, tanto si son voluntarios como impuestos por ley, si se cumplen eficazmente, llevarán finalmente a la destrucción del sistema de libre empresa y a sustituirla por un sistema controlado centralmente. Y no serviría ni para impedir la inflación. La historia parece demostrar que lo que determina el nivel de precios y salarios es la cantidad de dinero en el sistema, y no la codicia de los empresarios o de los obreros" ((Friedman, 1966, citado por Villarreal, 1984).

El discurso que se desprende de la teoría económica neoclásica apela, como hemos visto, a la individualización, a la competencia –propia de la esfera del mercado-, a la apertura –como contrapeso a potenciales excesos estatales-, a la corresponsabilidad y, por supuesto, a la privatización. Estos elementos se trasladarán a otros dos ámbitos: la política social y la gestión pública.

### b) la política social,

basada en la transferencia directa de recursos –insuficientes para la magnitud de las necesidades- utilizando para ello mecanismos de selección-focalización con criterios cada vez más estrictos y por tanto excluyentes. Se trata entonces de competir por recursos escasos, de demostrar que se es pobre para volverse beneficiario –“cliente”, no sujeto de derechos- de un programa social. No basta con ser pobre, hay que “competir” por parecerlo, ¿cómo?, demostrando que se pertenece a uno de los grupos ‘vulnerables’ o en pobreza extrema o, para el caso de México, a la población de ciertas regiones geográficas clasificadas como “microregiones”.

Además, la *mercantilización* y *privatización* de servicios sociales, como salud y educación, avanzan gracias a la llamada “corresponsabilidad”, definida como la “conjunción de recursos provenientes del sector privado y social”, traducida en la prestación de servicios subrogados, concesionados y privatizados que, curiosamente, arrojan altas tasas de rentabilidad. La *mercantilización* se acentúa a partir del estancamiento del gasto público, por ejemplo, en el ámbito educativo, provocando el aumento en el número de escuelas privadas en educación superior, y la *competencia* se convierte en el valor privilegiado en materia de política social una vez que la focalización se hace cada vez más estricta, y la transferencia directa de recursos sólo llega a aquellos individuos –no grupos sociales- que demuestren ser “pobres extremos” en ciertas “microrregiones”<sup>2</sup>.

El discurso oficial explica que estos mecanismos de selectividad y focalización se debe a que el Estado reconoce que existe una acción colectiva heterogénea con una gran variedad de intereses y demandas, lo que ha llevado a la generación estatal de una serie de ofertas a través de políticas públicas diferenciadas, fragmentadas y focalizadas en puntos, regiones, conflictos y actores. Aparece el espejismo de que el Estado, en particular, el modelo

---

<sup>2</sup> Durante el sexenio foxista, por ejemplo, programas como el de “escuelas de calidad”, era operado mediante la asignación selectiva basada en la competencia por los recursos públicos. Desde 1995, para las asignaciones de programas sociales como *Progresos y Oportunidades* se ha utilizado la llamada “prueba de medios”, mediante la cual se busca comprobar que se vive en condiciones de pobreza. Esta “competencia” entre individuos por ser –o aparentar ser- más pobres, orilla a la aparición de la “escenografía entre los beneficiarios” con el fin de demostrar ser “pobres extremos”.

neoliberal, está siendo superado por “nuevos actores sociales”, por “nuevas problemáticas” ante las que el Estado ha tenido que flexibilizarse al grado de ser receptivo y hasta solidario con las demandas, sujetos y acciones colectivas emergentes, generando distintas “ofertas” o programas sociales adecuados a las condiciones de cada individuo (el cual no es “pobre” a secas, sino que responde a una “tipología” particular de pobreza). No puede pasarse por alto que la estrategia de focalización y selectividad lleva otro tipo de intencionalidad. El Estado se recompone y fortalece con un doble propósito: administrar la crisis y controlar los conflictos fragmentando la vida societal y por tanto a los sujetos y actores sociales. Se trata de individualizar, de fragmentar, de atomizar, mediante la focalización y la permanente evaluación individualizada, lo cual anula posibilidades de organización y de resistencia colectiva.

Un modelo de actor racional e individualista se materializa en política social cuando se establece una estrategia contractual entre gobierno y beneficiarios, con la definición de compromisos de cada parte, partiendo del supuesto de que los individuos buscarán maximizar su beneficio y hacer un uso racional de esos recursos, sin posibilidad alguna de incurrir en “desperdicios”, dado que se apela al egoísmo y al autointerés propio de este modelo conductual.

Puede entonces concluirse que, como se aprecia en la figura 1, política económica y política social comparten dos rasgos definitorios esenciales: la individualización y la competencia, ambos valores característicos del mercado, acentuados por una focalización y una selectividad cada vez más estrictas en la asignación de recursos que no hace más que introducir valores propios del mercado en el Estado, partiendo de una concepción de lo social limitada a una simple sumatoria de funciones individuales de utilidad en espera de los incentivos racionales necesarios para buscar su maximización

Lejos de universalidad buscada por políticas públicas anteriores al neoliberalismo, ahora se trata de discriminar, de competir, de escoger, de distinguir. Si la “selectividad” y la “focalización” favorecen la “competencia” en la asignación de los recursos, habría que utilizar mecanismos al interior de las instituciones públicas para fomentar dicha

“competencia”. Recordemos que es la competencia –variable definitoria de la esfera del mercado- y no tanto la cooperación, lo que pretende introducirse a partir de la “nueva gestión pública”.

Debe recordarse que el régimen de pensiones y jubilaciones (o “sistema previsional”) también se vería sujeto a estos cambios en la institucionalidad, a través del sistema de capitalización individual además de la individualización del sistema de protección, asignando al Estado un rol subsidiario del funcionamiento de los mercados de trabajo y de capitales (Danani y Beccaria, 2011), con lo que el círculo de la individualización y de la fragmentación social se cierra cada vez más.

### **c) la gestión pública,**

En materia de gestión, el imperativo de mantener finanzas públicas sanas llevó a que se decretara el que no se podían ampliar los presupuestos públicos, sino las “capacidades gerenciales” de quienes los ejercían. No sólo había que hacer más con menos sino que, si se trataba de requerir más presupuesto, habría de competirse por él. La concepción de la Administración Pública como un agregado de organizaciones aisladas que responden a la competencia y a la búsqueda de incentivos “racionales” se tradujo en una serie de herramientas y programas encaminados a lograr la eficiencia utilizando técnicas provenientes de la gestión privada.

Se debería liberar a la gestión pública de la rigidez propia de la forma de organización que caracterizaba al ámbito estatal: la burocracia weberiana. Según la OCDE, elevar el desempeño de un sector público menos centralizado sólo podría lograrse mediante la adopción de estilos administrativos propios del sector privado. Este tipo “empresarial” o “gerencial” de reforma estaría en plena concordancia con la doctrina friedmaniana y con las prescripciones de la escuela monetarista de Chicago que, a su vez, dieran fundamento a las recomendaciones emitidas por organizaciones financieras como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial desde la década de los setenta, orientadas a la

disminución de la intervención estatal en la economía y, de ahí, a la cesión de la actividad económica a los “*creadores originales del bienestar económico*”, es decir, a los empresarios privados, tanto en términos de una regulación gubernamental disminuida como a través de la venta de las empresas estatales al gran sector privado, es decir, reprivatizando las economías nacionales (González, 1994).

Se crea entonces un discurso en el que los modelos organizacionales vigentes serán aquellos que hayan arrojado resultados probadamente exitosos según los “*creadores originales del bienestar económico*”, transferibles bajo la forma de “mejores prácticas” o de “certificaciones en calidad” a países periféricos cuyas circunstancias poco tienen que ver con las de los países centrales en los que dichos modelos organizacionales se gestaran, así como a organizaciones civiles, instituciones educativas y, por supuesto, organismos estatales, en los que la naturaleza de sus fines-medios guarda poca relación con la de las grandes corporaciones.

Se trata entonces de trasladar la teoría neoclásica al interior de las organizaciones: se parte de concebir a los sujetos como individuos racionales, siempre en la búsqueda de la maximización de su bienestar individual, lo cual hace innecesaria la estrecha dirección vertical propia de los modelos burocráticos tradicionales, llevando a la autorregulación de comportamientos (propia de los llamados “grupos autodirigidos”) y al *empowerment* de trabajadores, de acuerdo con el espíritu democrático que parece recorrer el mundo.

Como habrá de explicarse más adelante, de acuerdo con las interpretaciones proporcionadas por el Nuevo Institucionalismo Sociológico, al implementar un programa de Calidad Total –propuesta tomada de la Nueva Gestión Pública (NGP)-, aun cuando no se generen mejoras sustanciales en la eficacia o la eficiencia de organizaciones públicas, se logra algo más importante para el Estado: elevar su legitimidad al incorporar en sus estructuras los dos principales “mitos institucionalizados”, “legitimados” en el ambiente: la democracia y el mercado. Eso se logra en una organización cuando introduce el valor de la competencia –en un entorno de restricciones presupuestales, se tratará de competir por recursos con base en resultados-, el libre flujo de información (entre menos jerarquías) y la participación de los

trabajadores en ciertas decisiones –no siempre estratégicas-, además de definir a la organización como una cadena de “clientes-proveedores”, por lo que se termina por concebir a la organización como una metáfora del mercado, donde el valor fundamental es la competencia y no la colaboración, ni mucho menos la universalidad. Se trata de trasladar el mercado al interior de las organizaciones: compitan, focalicen, excluyan, optimicen pero, eso sí, siempre en el marco de un modelo democrático que favorece la participación y la flexibilidad. Todo ello aparece integrado en un modelo organizacional propio del sector privado que además figura reiteradamente en el discurso de la NGP: la Calidad Total.

Así, los modelos de Gerencia Privada habrán de impulsar hacia la evaluación con base en resultados, la desagregación de las burocracias (mediante el *outsourcing*), la creación de cuasimercados al interior de las instituciones públicas para fomentar competencia, además de la reducción de costos (mediante modelos organizacionales como la calidad total, la reingeniería, el *empowerment*, etc.) Con la adopción de estos modelos, se garantiza la provisión de “incentivos racionales” que minimizarán el oportunismo del Agente frente al Principal y garantizarán la minimización de costos de transacción mediante la certidumbre otorgada a través de la teoría contractualista, que esclarece los derechos de propiedad de modo tal, que erradica toda posibilidad de conflicto posterior. Ese es el nuevo perfil de la Gestión Pública.

Puede verse que, en materia de política económica, política social y gestión pública, existen características constantes que, finalmente, serán los elementos que habrán de adoptar los nuevos modelos organizacionales: la competencia, la individualización y la corresponsabilidad. Las dos primeras aparecen en lo que Bourdieu (1996) definió como el “reino absoluto de la flexibilidad”, con la instauración de contratos temporales o de interinatos y, en el seno de la empresa, la competencia entre filiales autónomas, entre equipos empujados a la polivalencia y, en definitiva, entre individuos, a través de la individualización de la relación salarial: fijación de objetivos individuales; entrevistas individuales de evaluación; evaluación permanente; incrementos salariales individuales y concesión de primas o bonos en función de la competencia y del mérito individuales, lo cual convierte a la vida laboral en una carrera individualizada.

La “corresponsabilidad” al interior de la organización aparece con lo que Bourdieu (1996) llamara estrategias de “responsabilización” o “delegación de responsabilidad” (o “*empowerment*”) tendentes a asegurar la “autoexplotación” de algunos gerentes que, meros asalariados bajo fuerte dependencia jerárquica, son considerados a la vez responsables de sus ventas, de sus productos, de su sucursal, de su almacén, etc., como si fueran “contratistas independientes”; exigencia de “autocontrol” que extiende la “implicación” o el “compromiso” de los asalariados, según las técnicas de la “gestión participativa”. Se trata de depuradas técnicas de dominación racional que, mediante la imposición de la superinversión o sobrecompromiso en el trabajo a destajo, logran debilitar o abolir las referencias y las solidaridades colectivas.

Ahora bien, ¿se cuenta con evidencias suficientes de que esta transferencia de modelos organizacionales propios del sector privado hacia el sector público ha generado resultados efectivos en su aplicación para el caso mexicano?

## **II. La transferencia de modelos organizacionales: la eficiencia y la calidad como mitos.**

Como ya se ha explicado, desde la perspectiva del Nuevo Institucionalismo Sociológico, al implementar un programa de Calidad Total –propuesta tomada de la Nueva Gestión Pública-, aun cuando no se generen mejoras sustanciales en la eficacia o la eficiencia de organizaciones públicas, se logra elevar la legitimidad de éstas al incorporar en sus estructuras los “mitos institucionalizados”, “legitimados” en el ambiente: la democracia y el mercado. Eso se logra en una organización cuando introduce el valor de la competencia, el libre flujo de información (entre menos jerarquías) y la participación de los trabajadores en ciertas decisiones –no siempre estratégicas-, además de llevar a concebir a la organización como una cadena de “clientes-proveedores” (entendiendo a la organización como una metáfora del mercado, donde el valor fundamental es la competencia). Todo ello aparece



integrado en un modelo organizacional propio del sector privado que además figura reiteradamente en el discurso de la Nueva Gestión Pública: la Calidad Total.

Queda por responderse si es que el imperio de la “sabiduría *managerial*” en todas las esferas de la acción organizada, verdaderamente ha cumplido sus promesas de mejora en la calidad de vida y, para el caso del sector público, si es que la transferencia de modelos organizacionales procedentes de la firma privada ha generado resultados positivos. Para demostrar que la calidad y la eficiencia proclamadas por esta transferencia de modelos provenientes del gran sector privado son sólo mitos como afirma el Nuevo Institucionalismo Sociológico, basta analizar el ejemplo paradigmático de la transferencia de modelos organizacionales del sector privado hacia el sector público durante el sexenio foxista en México (Magallón, 2005). Durante sus dos primeros años, comenzaron las certificaciones en calidad en la norma ISO 9000. Del 2002 al 2005, se otorgaron 119 distinciones a entidades del gobierno federal, clasificadas en Premio Intragob, Premio Nacional de Calidad, Reconocimiento Innova y Premio Innova. Lo que resultó evidente desde un inicio fue que este tipo de reconocimientos, como cualquier modelo de calidad, era profundamente excluyente. Inevitablemente, se premiaban sólo ciertos aspectos – procedimientos acotados, medibles, calculables y, por tanto, controlables-, descuidando aquellos que resultaban esenciales, definitorios de la legitimidad de cualquier institución pública. Algunos botones de muestra:

- A pesar de los pobres resultados en materia educativa<sup>3</sup>, de 2002 en adelante, no hubo un año en que la Secretaría de Educación Pública (SEP) no recibiera un premio. De acuerdo con el apabullante número de reconocimientos recibidos, entre Premios Intragob<sup>4</sup> y Reconocimientos Innova<sup>5</sup>, la educación en México tendría que

---

<sup>3</sup> De acuerdo con los resultados de las últimas pruebas PISA y ENLACE, México no se encuentra entre los mejores rankings en materia de educación.

<sup>4</sup> Durante el gobierno foxista, el Modelo de Calidad Intragob buscaba contribuir a las 6 estrategias de la llamada “Agenda de Buen Gobierno” para “impulsar un Gobierno de calidad, que satisfaga y *supere*, las expectativas de los clientes y ciudadanos en los servicios que se les brindan”. Para ello, evaluaba 8 líneas básicas o criterios en las que debían avanzar las entidades y dependencias públicas: satisfacción del cliente, liderazgo, desarrollo de funcionarios y gestión de capital intelectual, administración de la información y la tecnología, planeación, gestión y mejora de los procesos, impacto, y resultados. El Premio Intragob se otorgaba a las dependencias que obtenían el mayor puntaje en dichos rubros bajo evaluación.

estar entre las mejores del mundo. De los 10 premios otorgados, sólo dos corresponden directamente a labores sustantivas para esta dependencia: uno se otorgó al sistema de información geográfico para la planeación educativa y, más importante, el otro es para el Programa “Escuelas de Calidad”, enfatizando que se le premia por la participación social que promovía, participación movilizada por el “incentivo racional” que representaba la asignación selectiva basada en la competencia por los recursos públicos.

- A lo largo del gobierno foxista, el Sistema de Administración Tributaria (SAT) obtuvo tres premios en materia de calidad: el Reconocimiento Innova 2002 por el “Nuevo Esquema de Pagos Electrónicos de impuestos”, vía tarjeta tributaria o internet; el Reconocimiento Innova 2004 por la “Oficina Virtual del Contribuyente”, y el Reconocimiento Innova 2005 por la “Firma Electrónica Avanzada”. Sin embargo, se soslayó una evaluación a profundidad de la calidad de esta institución –y no sólo de procesos aislados-, una evaluación que comenzara por reconocer la relevancia los “regímenes especiales” en la política fiscal, que permiten la elusión de aproximadamente 50 mil millones de pesos al año, además de que el SAT pierde ante quienes demandan a esta institución en la mayor parte de los juicios. Esto nos hace ver que el principal problema es de administración tributaria y no de tasas, mucho menos de tecnología (Zúñiga, 2006, citado por Magallón, 2007). La baja capacidad recaudatoria y la alta dependencia de los ingresos petroleros ha sido una característica que explica el funcionamiento real no sólo del sistema económico, sino del régimen político: en 2012, la empresa calificadora Standard & Poor’s otorgara una decepcionante calificación a la deuda soberana de México, explicando que los ingresos fiscales ascienden a 23% del PIB, mientras que el promedio de los países con calificación similar a la mexicana gozan de una recaudación promedio de 35%.

---

<sup>5</sup> En 2002 el Ejecutivo Federal institucionalizó el Reconocimiento Innova, cuyo objetivo era, oficialmente, reconocer los logros y avances en materia de innovación y calidad gubernamental.

El foxista fue un sexenio pródigo en premiaciones a sus instituciones en materia de calidad. Hasta la Presidencia de la República tuvo su premio: el Reconocimiento Innova 2004 por la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía vía atención personal, atención telefónica, Internet, correo y fax. Podríamos seguir enumerando casos de instituciones reconocidas por su “calidad” con poco impacto en el cumplimiento de su misión sustantiva. Sólo mencionaremos un ejemplo que ha determinado los resultados de la economía del país: el sector bancario, en el que las grandes corporaciones financieras se dan el lujo de presumir de su altruismo y calidad a través de fundaciones y acciones concertadas con el Estado para el “beneficio de la comunidad”.

De acuerdo con Ortiz (2006: 32-33), se observa una distorsión total del sector financiero. Los bancos en México se comportan de manera tan rentista como cualquier empresa:

- El costo del financiamiento ha aumentado de modo muy importante para las empresas, pero la cantidad de financiamiento que se pone a disposición de las empresas es muy bajo, de hecho tan reducido como el que se tenía en los años cincuenta;
- El sector financiero hace negocio no como intermediario de crédito para el sector privado, sino como inversor en títulos de deuda pública;
- Este sector, independientemente de que ya no pertenezca a empresas mexicanas<sup>6</sup>, tiene un alto costo en un subsidio, que paga el erario, simplemente para acabar de sanearlo por la crisis que, en buena medida, los banqueros generaron en 1995;
- El sector financiero sigue funcionando dentro de parámetros de estructura financiera que se podrían considerar precarios, por sus índices de liquidez y cartera vencida.

---

<sup>6</sup> Los grupos financieros que operaron en México cerraron el 2011 con ganancias superiores a los 89 mil 300 millones de pesos de las cuales 75% se quedaron entre las 5 filiales de los grupos extranjeros más grandes: BBVA Bancomer, Banamex, Santander, HSBC y Scotiabank (Castro, 2011). Para una evaluación de los riesgos reales de la banca extranjerizada al operar, *cfr.* Stiglitz (2003: 98-99), para recordar que, si bien una mayor competencia puede dar lugar a mejores servicios y la fuerza de los bancos extranjeros puede propiciar la estabilidad financiera, la amenaza que la banca extranjera representa para la local es real: antes del colapso de 2001, la banca nacional argentina “había llegado a ser dominada por bancos extranjeros, y aunque éstos proveen fácilmente fondos a las multinacionales, y también a las grandes empresas del país, las pequeñas y medianas se quedaron sin capital. Los criterios –y las bases de información- de los bancos internacionales estriban en prestar a sus clientes tradicionales (...) el Gobierno adoptó unas medidas tímidas para llenar la brecha del crédito. Pero la financiación pública no podía compensar el fallo de mercado” por lo que, en conclusión, “el desafío no es crear bancos solventes sino crear bancos solventes que provean crédito para crecer”.

Durante el sexenio calderonista que está por concluir, esta tendencia a “premiar” casos de éxito continuó por parte de la Secretaría de la Función Pública, encargada de difundir a través de su portal este tipo de “mejores prácticas”. Un par de botones de muestra:

- Se presenta como “caso de éxito” la “participación social en guarderías”, a partir de lo ocurrido en la Guardería ABC en Hermosillo, Sonora, en 2009. Se trata de “diseñar un mecanismo que permitiera a los padres de los menores usuarios, conocer las medidas de seguridad y evaluar el funcionamiento de las guarderías como espacios educativos-formativos y, a través de su participación directa, efectiva y organizada, el instituto captara su percepción y recibiera comentarios útiles para emprender acciones de mejora”. Con ayuda de Transparencia Mexicana, el IMSS construyó un instrumento para que “los padres usuarios del servicio aportaran opinión sobre las medidas de seguridad implantadas y el funcionamiento de las guarderías, como un insumo de retroalimentación”. El IMSS se compromete a “publicar el 10% de los reportes generados en la totalidad de las visitas realizadas”. Hasta aquí todo parece avanzar de forma muy conveniente. Pero quedan varias interrogantes por resolver: como todo esquema de participación ciudadana, ¿este tipo de ejercicios tiene carácter vinculatorio?, ¿se reflejan las opiniones de los padres en los marcos institucionales que legislan, regulan y sancionan la actuación de los funcionarios a cargo de las guarderías? Finalmente, si de lo que se trataba era de corregir lo ocurrido en la guardería ABC, bastaría con castigar a los verdaderos culpables de las muertes de los 49 niños, con eso se hubiera sentado un precedente capaz de garantizar la actuación adecuada de quienes administran las guarderías.
- Otra de las perlas del sexenio calderonista calificada como “caso de éxito” digno de difundirse fue el portal [tuempresa.gob.mx](http://tuempresa.gob.mx), el cual “permite hacer más fácil y rápida la apertura de empresas en el país, mediante la reducción de trámites federales para su constitución” que permitiría reducir los tiempos de gestión en la medida en que “los interesados en constituir una sociedad mercantil ya no deben acudir a la Secretaría de Relaciones Exteriores, al fedatario público, al SAT, al Registro Público de Comercio ni a la institución bancaria (...)” Es un hecho que el portal da facilidades para la constitución de sociedades, pero no para abrir una empresa, ya

que esto último implica “tocar la puerta” en gobiernos municipales para obtener licencias de uso de suelo, licencias de construcción y cuestiones de ecología, impacto vial, protección civil, etc. Afirmer que “la empresa se abre en un día” o hasta en dos horas, se refiere únicamente a la alta en Hacienda o la razón social, pero en realidad el proceso de instalación de una empresa es más que eso: hay ordenamientos estatales y municipales que deben realizarse y que pueden representar mayores tiempos, considerando que las administraciones municipales son fuente de opacidad para la ciudadanía.

Como conclusión, en México se ha demostrado que se puede vivir rodeado de bancos, empresas telefónicas, televisoras, hospitales y todo tipo de organizaciones certificadas y premiadas en calidad, con magros resultados en materia de bienestar. De acuerdo con el Nuevo Institucionalismo Sociológico (Powell y DiMaggio, 1999; Meyer y Rowan, 1999), por una suerte de “isomorfismo” estructural, las organizaciones tienden a parecerse y a adoptar formas similares de gestión, aunque no necesariamente eso eleve su calidad y su eficiencia. Queda entonces por contestar una pregunta esencial: ¿qué condiciones locales están haciendo que el saber administrativo propio de los modelos de CO escritos desde el Centro no logren sus promesas de eficiencia al llegar a la periferia?, en específico, ¿por qué la transferencia al sector público de modelos organizacionales propios del sector privado no genera resultados positivos perceptibles por la población?

### **III. Conclusión. De la transferencia a la “reapropiación” y construcción de modelos propios.**

Parte importante de las fallas en la transferencia de modelos se encuentra en que no se han considerado aspectos centrales que inevitablemente condicionan la obtención de resultados de este tipo de procesos. Más allá de las variables organizativas que en estos modelos se consideran, existen condiciones que van más allá de los fronteras de la organización certificada en calidad y que están relacionadas con el tipo de sociedad en el que los modelos gerenciales pretenden implementarse, con la singular naturaleza de cada ámbito

organizacional y con el reconocimiento de las capacidades de resistencia a cargo de los actores. En otros términos, el discurso del *management* no reconoce tres aspectos centrales:

1. la capacidad transformativa de los actores locales a través de la praxis (Dussel, 2006). Los códigos locales de significación, dominación y legitimación determinan mucho de los procesos originalmente planteados en los modelos organizacionales de CO. Serán los actores que integran las organizaciones específicas quienes se “reapropien” de las estructuras propuestas utilizando para ello los recursos a su disposición. De ahí que el término adecuado para estudiar estos términos es el de “reapropiación”. De la familia de términos relacionadas, ninguno logra acercarse al fenómeno con mayor pertinencia: el “traslado” se refiere a una simple copia sin que medie abstracción teórica alguna, y si bien la “transferencia” implica abstracción teórica, oculta los elementos no transferibles y las consecuencias negativas del modelo debido a que su finalidad es lograr su generalización. La “reapropiación”, en cambio, es un proceso análogo al “ajuste”; mientras éste corresponde al orden técnico, la reapropiación se relaciona con la significación social e implica la reelaboración del sentido, una especie de “resemantización” del modelo (Montaño, 2001). Sin duda, existen elementos y procesos colectivos –incluyendo la naturaleza de la organización hacia la que pretende transferirse un modelo “universal” exitoso- que juegan un rol fundamental en el proceso de cambio en una organización y en su producto final.
2. La compleja realidad organizacional del sector público rebasa los supuestos propios de los modelos gerencialistas, que no consideran aspectos políticos, sociales o simbólicos. Eso les permite concebir al CO como un proceso que, gracias a obedecer a una predecible racionalidad individual maximizadora, se convierte en un fenómeno lineal, mensurable, y por tanto, controlable. Se trata de la implacable “lógica de las consecuencias previsibles” en términos de Bourdieu (1996).

Este supuesto de decisión racional individual está en consonancia con el marcado carácter intraorganizacional que caracteriza a la gestión privada. El control

descentralizado con base en contratos de desempeño a cargo de agencias semi-autónomas ejecutoras de “segmentos” de políticas, llevaría a cumplir el sueño dorado de cualquier tecnocracia: mayor eficiencia anulando todo conflicto político. Sin embargo,

“la agencia ejecutiva casi autónoma está bien para muchos de los servicios apolíticos y sencillos del gobierno como el despacho de pasaportes. Vamos a dejarlo así y no pretendamos que se trata de un nuevo tipo de ‘mejor manera’”, por ello, “el modelo red es necesario para muchas de las actividades impredecibles y complejas de los gobiernos de hoy, como gran parte de las políticas que se formulan, los servicios de alta tecnología y ciertos tipos de investigación” (Mintzberg, 1999).

Esta noción de “red” de organizaciones necesaria para implementar políticas se diluye cuando se conduce a las entidades públicas a la atomización propia de la evaluación intraorganizacional. El CO hacia una mayor calidad en el sector público depende de la formulación de políticas públicas con el criterio de integralidad que no aparece en los modelos de calidad del sector privado.

3. Finalmente, las fórmulas exitosas de gestión suelen provenir de países que lograron Estados de Bienestar consolidados, cuyos sistemas políticos cuentan con esquemas de transparencia y de rendición de cuentas que garantizan la competencia entre empresas porque, además, sus instituciones regulatorias y sus tribunales de justicia ofrecen la certidumbre necesaria para que el mercado –y los modelos organizacionales del sector privado- operen en condiciones aceptables. Las raíces de la “institucionalidad deficiente” (Ortiz, 2006) pueden encontrarse en la observación de Ibarra-Colado (2006: 467-468) en torno a que, históricamente, en América Latina, la eficiencia y la calidad no han sido, la mayoría de las veces, los criterios determinantes para el éxito empresarial. A ello se debió el escaso desarrollo conceptual en Administración y Estudios Organizacionales: los negocios y otras estructuras sociales fueron dependientes esencialmente de las decisiones políticas de un régimen dado. Durante mucho tiempo, el funcionamiento de las empresas estuvo subordinado a la proteccionista y oligárquica lógica del Estado; de ahí que, coloquialmente hablando, el éxito corporativo haya estado más cercanamente

relacionado con el fantasma de Maquiavelo que con el espíritu del Capitalismo de Weber.

La “modernidad incompleta” (Ibarra-Colado, 2006) y las realidades híbridas presentes en organizaciones como las de AL, lugar en el que conviven algunos pocos monopolios fuertes con multitud de pequeñas organizaciones que, a pesar de proveer de empleo, cuentan con pocas posibilidades de subsistencia, reclaman el reconocimiento de modelos organizacionales que se construyen desde la periferia y que no necesariamente responden a la racionalidad instrumental propia del neoliberalismo salvaje: las organizaciones familiares, las redes informales de pequeños productores, los acuerdos crediticios entre empresarios locales, etc., son algunos ejemplos de lo que organizacionalmente, en periodos de crisis, los actores construyen para subsistir y que no aparece en los grandes relatos de los modelos organizacionales exitosos.

Finalmente, la verdadera eficacia, el éxito más contundente de la transferencia de estos modelos organizacionales radica no en la mejora en los indicadores en la calidad de vida de sus ciudadanos, sino en dos aspectos centrales:

1. Si bien en la realidad parecen adelgazar, debilitar o vaciar de contenido al Estado, en apariencia proveen de mayor legitimidad a las organizaciones públicas, al proporcionar al ciudadano mecanismos inmediatos para “registrar empresas”, “hacer pagos de impuestos”, “ser consultado sobre la calidad de los servicios” en “tiempo real”, justamente en la era de Twitter, donde la instantaneidad se ha convertido en el valor supremo del mensaje, donde la brevedad se erige en el principal ingrediente de la brillantez y conceptos como la reflexión, los matices, la sutileza o la densidad del pensamiento quedan descartados por un inflexible límite de 140 caracteres y ni uno más, porque no hay tiempo para ello;
2. La construcción de una nueva subjetividad desde la cotidianidad, pues de lo que se trata es de construir y reforzar ciertos “significados” en el ámbito organizacional inmediato y en que se invierte más tiempo actualmente: el laboral. Frente a los discursos que hablan de construir un nuevo sujeto, un sujeto “sustentable”,



reflexivo, comprometido, etc., se encuentran los discursos de la excelencia, de la competencia y de la sobrevivencia inmediata. Este tipo de discursos es el que prevalece en los modelos organizacionales provenientes de la gran empresa pues, un hecho es evidente: todo modelo organizacional parte de una concepción de individuo, de un proyecto de ser humano que parte de ciertos supuestos conductuales que, en este caso, son los de un individuo aislado, racional y autointeresado. De ahí la trascendencia de este tema: la transferencia de un modelo organizacional no es un asunto sólo de adecuar manuales y organigramas, lo que está en juego es la construcción de una nueva subjetividad.

### **Bibliografía.**

Aubert, Nicole y Vincent de Gaulejac (1993), *El Coste de la Excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?*, Paidós, Madrid.

Bourdieu, Pierre (1998), “La esencia del neoliberalismo”, en *Pierre Bourdieu, Le Monde Diplomatique*, Santiago-Chile.

Danani, Claudia y Alejandra Beccaria (2011), “La (contra) reforma previsional argentina 2004-2008: aspectos institucionales y político-culturales del proceso de transformación de la protección”, en Danani, Claudia y Susana Hintze (coords.), *Protecciones y desprotecciones: la seguridad social en la Argentina 1990-2010*, Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires.

Dussel, Enrique (2006), “Globalization, Organization and the Ethics of Liberation”, en *Organization*, vol. 13, no. 4, SAGE. pp. 489-508.

Friedman, Milton y Rose Friedman (1980), *Libertad de elegir*, Grijalbo, Barcelona.

González, Marco Antonio (1994), “Del Estado Benefactor al Estado Neoliberal”, en *Ciencia Ergo Sum*, UAEM, vol. 1, no. 1. pp. 26-32.

Ibarra-Colado, Eduardo (2006), “Organization Studies and Epistemic Coloniality in Latin America: Thinking Otherness from the Margins”, en *Organization*, vol. 13, no. 4. SAGE. pp. 463-508.

Meyer, John W. y Brian Rowan (1999), “Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia”, en Powell, Walter y Paul J. DiMaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de Cultura Económica. México, pp. 79-103.

Mintzberg, Henry (1999), "Gestionar el Gobierno, Gobernar la Gestión", en Losada, Carlos (comp.), *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración pública*, BID.

Montaño, Luis (2001), "Modelos organizacionales y crisis. La experiencia reciente de Japón", en *Iztapalapa*, núm. 49, UAM-Iztapalapa, México.

Powell, Walter y Paul J. DiMaggio (1999), "Retorno a la jaula de hierro. El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales" en Powell, Walter y Paul J. DiMaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de Cultura Económica. México, pp. 104-125.

Ortiz, Etelberto (2006), "Cómo alcanzar el cambio estructural necesario: por una institucionalidad eficiente", en Novelo, Federico (coord.), *Por una política económica y social para el desarrollo de México*, UAM-Xochimilco, pp. 15-60.

Osborne, David y Ted Gaebler (1993), *La Reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Paidós, Barcelona.

Stiglitz, Joseph (2003), *El Malestar en la Globalización*. Taurus, México.

Villarreal, René (1984), "La crisis del capitalismo industrial y la contrarrevolución monetarista" y "El programa ideológico del neoliberalismo: De la contrarreforma económica a la contrarreforma política", en *La Contrarrevolución monetarista. Teoría, política económica e ideología del neoliberalismo*, Océano, México. pp. 29-47 y 455-487.

### **Fuentes hemerográficas.**

Castro, Claudia (2011), "Bancos extranjeros, con el 75% de ganancias en 2011", en *La Razón*, 05 de marzo.