

# Sobre la transferencia de modelos organizacionales

Juan Manuel Herrera Caballero y Deyanira Bernal Domínguez\*

En la transferencia de modelos organizacionales es pertinente reflexionar sobre los elementos más atendidos y aquellos que permanecen en el proceso. Al mismo tiempo, se debe considerar que la razón instrumental produce una serie de aspiraciones manifiestas de orden, control y ejecución; pero más allá de ello hay que identificar también la existencia de una serie de manifestaciones en los niveles simbólico, social y político que legitiman las acciones de los miembros al interior de una organización. En esta transferencia, que al parecer está guiada por la adopción de tecnologías, la cultura juega un papel decisivo, porque incluso ella misma es un elemento importante para la transferencia, ya que posibilita, a través de la mediatización de los símbolos y su uso social, la permisibilidad de los acontecimientos pertenecientes a las realidades de los nuevos modelos.

*Palabras clave:* transferencia de tecnología, modelos, organización, cultura, poder, conocimiento.

## *On the Transference of Organizational Models*

When transferring organizational models, it is worth pondering about which elements have been properly addressed and which remain to be addressed. At the same time, we must take into consideration that instrumental reasoning spawns aspirations about order, control, and execution. Furthermore, we must also identify the existence of aspira-

---

\*Juan Manuel Herrera Caballero es profesor-investigador del Departamento de Sociología de la UAM-Iztapalapa. Participa en el Doctorado en Estudios Organizacionales, del Departamento de Economía de la UAM-I. Av. San Rafael Atlixco 186, Col. Vicentina, 09340, Iztapalapa, México, D.F. Tel. 55 58 04 47 90. Correo-e: juman36@yahoo.com.mx. Deyanira Bernal Domínguez es profesora e investigadora de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Miembro del cuerpo académico "Estudios Fiscales y Administrativos" UAS-CA-256. Ciudad Universitaria, Blvd. Universitarios y Ave. de las Américas, Culiacán, Sinaloa. Tel. 66 77 52 18 59. Correo-e: deyanira2673@hotmail.com.

Artículo recibido el 21 de septiembre de 2012 y aceptado para su publicación el 15 de abril de 2013.

tions of symbolic, social, and or political nature. Such aspirations validate and guide the actions of the members within the organization. In this process, that seems to be driven by technology adoption, culture plays a crucial role. It is culture that enables the adoption of these new models.

*Keywords:* technology transfer, models, organization, culture, power, knowledge.

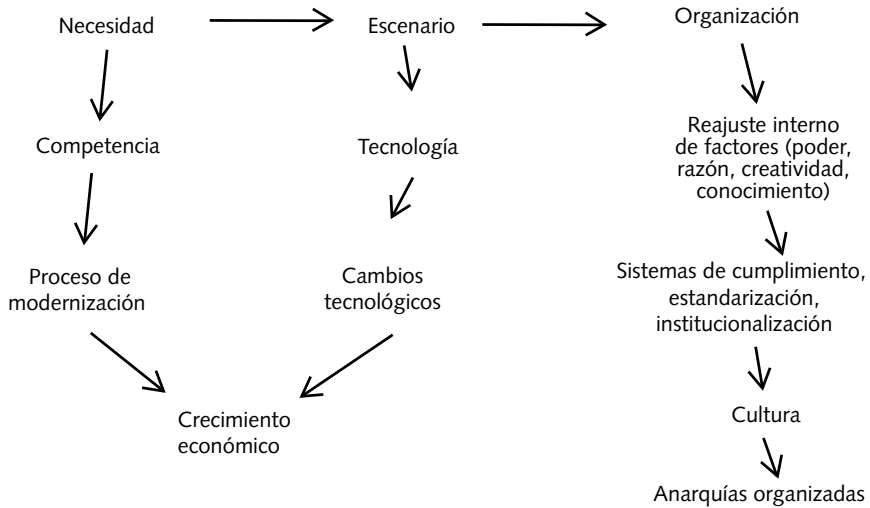
## INTRODUCCIÓN

En la transferencia de modelos organizacionales cabe preguntarse qué es lo que se transfiere, cuáles son los elementos que son más atendidos y cuáles son aquellos que permanecen. Se debe considerar, además, que la razón instrumental produce una serie de necesidades de orden, control y ejecución, así como también la existencia de una serie de manifestaciones en los niveles simbólico, social y político que legitiman las acciones de los miembros al interior de una organización.

Este artículo muestra cuáles son los factores que inciden en la transferencia de un modelo organizacional y las consecuencias tanto para los individuos como para las propias organizaciones. Para lograrlo, se aborda el tema a través de distintos conceptos desarrollados a lo largo de cinco partes: transferencia de tecnología; transferencia de poder, la razón, la creatividad y el conocimiento; transferencia de sistemas de cumplimiento y estandarización y efectividad del institucionalismo; transferencia de cultura, y las anarquías organizadas.

En primera instancia es pertinente referir la transferencia al ámbito de la tecnología. Los cambios tecnológicos aparecen como una respuesta a la exigencia de un proceso de modernización tecnológica que se presenta como un factor preponderante en la competencia de las organizaciones en el área internacional. La transferencia tecnológica puede verse como un elemento crucial dentro del crecimiento económico y el ámbito de la competencia, sobre todo en el caso de los países en vías de desarrollo (Solís, 1994, 54). Este artículo integra un análisis sobre la transferencia de modelos organizacionales que versa en primer lugar sobre la tecnología, seguida de otros elementos, como el poder, la razón, la creatividad, el conocimiento, los sistemas de cumplimiento, la estandarización, el nuevo institucionalismo, la cultura y las anarquías organizadas, como se ilustra en el diagrama 1.

DIAGRAMA 1. Componentes de la transferencia de modelos organizacionales



Fuente: Elaboración propia.

### TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

En la transferencia de tecnología es importante considerar la efectividad en la aplicación de la tecnología de la información, ya que se considera un requisito para las organizaciones que desean competir en el mercado global en el presente y en el futuro (Papastathopoulos, 2010, 4). Aquí es donde aparecen los espacios intraorganizacional e interorganizacional, así como la relación e interacción de una organización con otras, en el terreno de la información. El conocimiento acerca de ellas, junto con el conocimiento del mercado, moldean las pretensiones de supervivencia o de crecimiento de cada organización (Fagan, 2001, 7).

Cuando una empresa multinacional adquiere una corporación extranjera, se aboca a revisar los principios que deben guiar sus decisiones, qué aplicaciones de la tecnología de la información deben tomarse en cuenta y cómo deben integrarse a una red de conocimiento (Weick, 1976, 4). En su caso,

también indaga sobre los factores que deben considerarse para llevar a cabo la transferencia con éxito (sistemas expertos, *dataware house*, *group ware*, etc.). Otro ejemplo es el de la apropiación o generación de la propiedad intelectual, ya que su posesión y comercialización (sobre todo si pretende cumplir con las exigencias de crecimiento del mercado) posiciona a algunas organizaciones como más adelantadas en el camino del progreso; en consecuencia, empiezan a distinguirse y a ser seguidas por otras. Este seguimiento se da por medio de la inteligencia tecnológica o competitiva, con el fin de que las organizaciones “en desventaja” empiecen a adoptar esas herramientas para colaborar en su crecimiento (Feldman *et al.*, 2002, 110).

La tecnología administrativa, como un tipo específico de tecnología, puede incluir modelos de planeación, tipos de control, métodos, procedimientos, etc. Cabe destacar el proceso de transferencia de modelos organizacionales, tomando en cuenta un marco referencial como punto de partida, que puede aparecer como una necesidad o una alternativa (Albino *et al.*, 2004, 587), esto se debe a que los modelos organizacionales, en su comprensión e interpretación, muestran cómo una organización concibe y practica racionalmente sus conocimientos administrativos para dar sentido a sus acciones. Incluso puede aparecer como una necesidad primordial la adquisición de conocimiento a través de la experiencia y la capacitación (Simmonds *et al.*, 2001, 367).

Sin embargo, desde la perspectiva de transferencia de tecnología como factor principal para la transferencia de modelos organizacionales implica una orientación racional orientada hacia el conocimiento de esos secretos con el fin de ganar dominio en la comprensión del futuro bienestar de la organización. En ello permanece la pretensión general de las concepciones contemporáneas que se orientan a identificar el *management* como un proceso de planeación, organización, coordinación y control (Gergen y Tatchekery, 1996, 358).

A partir de las consideraciones anteriores, cabe la pregunta acerca de si en la transferencia de modelos organizacionales las racionalidades se mantienen junto con sus lógicas de dominación. Al parecer esto no se toma en cuenta, ya que la pretensión de asimilación de nuevas tecnologías o nuevas

formas de desempeño organizacional se orientan más al crecimiento y competitividad de las organizaciones en un mercado racionalmente establecido con parámetros específicos de crecimiento. Esta transferencia de modelos organizacionales, en algunos momentos, acarrea también una transferencia de modelos de dominación (Heydebrand, 1989, 326), en el sentido de la expresión del desarrollo postindustrial, donde las nuevas formas organizacionales son postburocráticas y se mueven desde una racionalidad formal, una jerarquía arreglada y división del trabajo, con especificaciones formales de procedimiento de las relaciones de trabajo, desde el *software* de la computadora hasta las normas rígidas de interacción formal y diferencial.

Es decir, lo significativo de la corporación moderna tiene su base en la invención de la idea de la ejecución, especialmente de manera económica y entonces crea una realidad fuera de la idea de las relaciones de orden social, acordes al modelo de la racionalidad funcional (Gergen y Tatchekery, 1996, 361).

#### TRANSFERENCIA DE PODER, LA RAZÓN, LA CREATIVIDAD Y EL CONOCIMIENTO

Se considera esta situación implícita de transferencia de lógica de dominaciones como una forma del poder que se ejerce dentro de las organizaciones. Ya que dentro de ese proceso de asimilación de un nuevo modelo organizacional, las relaciones de los actores (individuales y colectivas) con los problemas, se ajustan y se inscriben en un campo de desigualdad, estructurado por las relaciones de poder y de dependencia, donde dominan algunos actores que son capaces de imponer una definición clara del problema a resolver y de afirmar su habilidad para resolver las incertidumbres que se presentan y lograr consenso. Cualquier estructura de acción colectiva o sistema de acción concreta se constituye como un sistema de poder apoyado sobre las incertidumbres inherentes a los problemas a resolver.

Dentro de la transferencia de modelos organizacionales, el poder está ligado a la noción de capacidades individuales y de grupo para hacer frente a la incertidumbre. Estas capacidades en principio son de orden personal y

corresponden al aprendizaje individual y progresivo de una competencia relacional, es decir, de una capacidad de construir intercambios, de situarse entre las relaciones de negociación y de mercado, de aceptar o asumir las situaciones de dependencia personal y de explotar las oportunidades que ofrece el contexto (Friedberg, 1997, 263).

Sin embargo, el poder en una organización estable requiere también legitimación, para poder funcionar como poder de recompensa y poder coercitivo. Esto conduce a la determinación de que los individuos pueden estar hechos para trabajar y para obedecer a través de la coerción, pero no hay que olvidar que el uso coercitivo del poder engendra resistencia y la oposición a veces activa otras dinámicas incapaces de motivar la creatividad y generar conocimiento (Moorhead, 2010, 358).

Por lo tanto, la puesta en juego de políticas se aboca entonces a la creación de la legitimidad para imponer ciertas ideas, valores y demandas como acciones no precisamente realizadas como resultado de una legitimidad previamente adquirida.

Así, en la identificación del modelo a adoptar, se presenta la conveniencia de las características del nuevo modelo con una tendencia dirigida hacia la integración social en la organización con el fin de reproducir relaciones similares del trabajo y de la calidad de miembro en la organización. Tales formas de control directo y personal o nociones comúnmente llevadas a cabo como medidas y equipamiento, cambian el espacio privado del individuo (Clegg y Hardy, 1996, 627).

Para dar los primeros pasos en la transferencia, es necesario considerar que detrás de la acción del poder se encuentran acciones políticas que operan dentro de la organización a la espera de la transferencia. Es preciso, una vez orientada la organización hacia la referencia que ha elegido, o tenido que elegir, llevar a cabo acciones de uniformidad y cohesión que den sentido a la legitimidad de los colectivos que operan dentro de la organización, donde se mantienen los intereses subjetivos y los conflictos (Lukes, 1985, 17).

Se podría pensar incluso en distintos niveles de transferencia de poder, en los individuos y en los grupos y en su conexión a partir de la representación que se tiene de cómo trabajan los individuos y de cómo se tiene que

trabajar. Así, en el nivel de los individuos operan los procesos cognoscitivos acerca de las concepciones del trabajo propio y el venidero. En el caso de los grupos aparece el apoyo social en la edificación de la representación de cómo debe de ser el trabajo. En consecuencia, la transferencia de un nuevo modelo organizacional trae como consecuencia el ofrecimiento y ejecución de una nueva forma de llevar a cabo el trabajo, es decir el nuevo mandato de cómo se tiene que trabajar. De tal manera que si se pensara en un isomorfismo se estaría pensando también en el nivel de la forma en que los individuos construyen sus representaciones de cómo realizar su trabajo (Wahab *et al.*, 2012, 283).

En este esquema se podría hablar de un isomorfismo funcional, en relación a las similitudes de los constructos con respecto a lo que es (donde existen roles similares) y un isomorfismo estructural que se refiere a la emergencia y naturaleza de los constructos y a los procesos relacionados acerca de cómo trabajan los individuos. La estructura de un constructo (lo que es) y los procesos por los que se influye en otros constructos (cómo se trabaja) pueden referirse a distintas propiedades (Fiol *et al.*, 2001, 226). De esta manera cabe diferenciar la transferencia del poder en niveles como el individual y el grupal.

Por lo tanto, una relación de poder da sentido a los individuos en su expresión grupal en la forma de identidades y reputaciones, pero también pone en juego esa disyuntiva de la presencia de un espacio subjetivo que va más allá de la razón de los individuos, cuyas exigencias muchas veces no pueden ser sofocadas por el orden grupal y racional y se mantiene el conflicto en los miembros de una organización acerca de lo que es, lo que se ve, lo que se siente y lo que debe ser. Así, en la transferencia de modelos organizacionales permanece ese conflicto entre los individuos y la organización, debido a que cuando las organizaciones alcanzan una nueva forma de unidad concreta, se redefinen los espacios geográficos y de acción, pero también los imaginarios y simbólicos. En estos espacios es donde los individuos pueden hacer frente a las tensiones de exclusión, encontrar un lugar de seguridad, pertenencia (como en el caso de los grupos) y desarrollo que, sin embargo, implican cierto tipo de enajenación, exclusión y sufrimiento

(Fernández, 1994, 31). Curiosamente el nuevo orden de significados, reglas y valores se genera con el fin de garantizar una forma distinta de funcionamiento que asegure la vida de la organización. Efectivamente, de la organización, mas no de los individuos, ya que los individuos siguen insertados en una relación de dominio y represión con las inquietudes y creatividades individuales.

Así se puede visualizar que la aparición de un nuevo orden influye en un nivel de significación que proviene del ámbito subjetivo de los individuos, donde se movilizan necesidades y deseos que pueden ser reprimidos. También influye en el nivel de los grupos, donde las coaliciones políticas se ubican en una trama relacional de poder. Asimismo, permanece esa relación que se distingue por el nivel de significación derivado de la lucha entre las tendencias a encubrir y develar aquellos contenidos que son objeto de represión psicoafectiva y sociopolítica. Esta represión se expresa a través de racionalizaciones, negaciones, proyecciones o representaciones ideológicas.

Es decir, el proceso de institucionalización tiene mayor efecto en este ámbito de significación en sus diferentes niveles, porque los individuos son capaces de autorreprimirse y asimilar los conflictos que puedan surgir dentro de la organización.

Si en la época de vida ordinaria de la organización puede haber frustraciones por las aspiraciones o posicionamientos, que regulan y refuncionalizan la psique individual, en el caso de la transferencia de modelos organizacionales subyace la amenaza de exclusión a partir de una autoridad o fuerza mayor que amenaza los espacios de actuación de los individuos al interior de la organización y de la pérdida de la individualidad o de la identidad. Precisamente en este proceso de transferencia organizacional se forja una nueva identidad que posibilita el desarrollo de la organización, pero también posibilita la asimilación de nuevas identificaciones de los individuos con la estructura de autoridad de la organización bajo una nueva relación, por ejemplo a través de los grupos de trabajo (Lucas, 2010, 421).

En la transferencia los individuos tendrían que asimilar los nuevos valores que den identidad a la vida organizacional que regula los comporta-



mientos, las aspiraciones y los deseos, lo que a su vez marcará nuevos límites para lo permitido que serán asimilados en la estructura psíquica de los individuos, para reformular una identidad más acorde con los requerimientos del nuevo modelo. Sin embargo, este proceso de deseos-represiones no termina ahí, sino que encuentra coaliciones entre los diferentes grupos de la organización y genera fantasías o incluso mitos o rituales para la preservación de las figuras de autoridad (directivos).

Las figuras de autoridad pueden ser protectoras y mantenedoras de la seguridad de la supuesta indefensión de los individuos frente a la organización. Se menciona esto porque finalmente son los individuos, con sus fantasías, mitos y ritos, los que mantienen una serie de relaciones estructurales y funcionales dentro de la organización a la vez que refuerzan las relaciones de trabajo, en el sentido del cumplimiento. Una forma de bloqueo de la irresolubilidad de la satisfacción de los deseos individuales es la respuesta obsesiva a los requerimientos de la organización.

En efecto, el poder llega hasta los ámbitos más recónditos de la personalidad, pero también es mediador en la forma de una organización (Pages *et al.*, 1979, 21). La transferencia de un modelo organizacional en un primer momento se convierte en una amenaza para la seguridad de los individuos y rompe con la idealidad que un individuo mantiene inconscientemente con su organización. El rompimiento de los patrones estructurales de acción en los individuos, a nivel simbólico, puede debilitar la visualización de las aspiraciones, puesto que existe identificación con las metas de la organización.

En ese reacomodo, los individuos se proveen a sí mismos de seguridad a partir de los mecanismos de defensa que genera la funcionalidad del aparato psíquico y posteriormente se relacionan con los procesos de autoaceptación de nuevas formas de seguridad externas que dotarán de nuevos matices a su identidad. Esta forma de actuar les proporciona a los individuos nuevos mecanismos de adaptación a las nuevas orientaciones de la organización, de tal manera que el desempeño de los miembros de una organización en un proceso de transferencia no solamente se produce a nivel cognitivo o representacional sino que toca las profundidades de los individuos

en cuanto a sus necesidades, aspiraciones y satisfacciones. El nuevo modelo dota de nuevas imágenes, las cuales van a ser reguladas a partir de nuevos mecanismos, como la transferencia o la formación reactiva o en su caso una nueva idealización, que orientarán el desempeño y asimilación de una afiliación, que dotará de uniformidad a los individuos dentro de una organización, a tal grado que ponen en juego, a nivel colectivo, nuevas reglas, convenciones y normas, en las que hasta el aprovechamiento de espacios de acción expresa los sentimientos colectivos que dan consistencia a las diferentes áreas de una organización.

Realmente esa razón ordenadora, reguladora, instrumenta una lógica de dominación que restringe la inquietud individual, pero también privilegia la acción del pensamiento consciente en el ámbito simbólico y en el de la acción de los actores de una organización, de tal manera que el pensamiento racional figura en la concepción del directivo ideal (Gergen y Tatchekery, 1996, 365). Esa razón ordenadora también se transfiere porque precisamente esa acción pensante de las organizaciones es la que las motiva a orientarse o a adoptar un nuevo modelo en un escenario de competencia en el que las estrategias tomadas por el pensamiento racional serán las que tengan mejor resultado.

Sin embargo, no hay que olvidar que los límites de la creación están dados por la forma de apropiación del lenguaje y del conocimiento; es decir, que la transferencia de un modelo organizacional puede partir de necesidades de supervivencia, adaptación o crecimiento dentro del mercado. También es posible que la transferencia se dé a partir de la acción pensante con una orientación de conveniencia razonable o de riesgo, con base en una estimación pensada desde el conocimiento de la dinámica de las organizaciones. En este caso el lenguaje novedoso aparece como una justificación de las acciones y de la nueva orientación de desempeño con sus ventajas expresadas y garantizadas a partir del lenguaje.

Así, el uso del lenguaje también legitima las acciones presentes y futuras, e incluso dota de sentido y de un tipo de conciencia individual que hace razonables a los individuos (Gusdorf, 1971, 51). A través del lenguaje se manifiesta la parte relacional de los individuos, porque su uso efectivo con-

solida y multiplica la comunicación entre ellos y da apertura a esa nueva realidad organizacional que será adoptada. Sin embargo, parecería que la acción del uso o la apropiación del lenguaje es una acción independiente y autónoma en los individuos, cuando en realidad el lenguaje ha estado constituido de antemano.

En el caso de la transferencia de modelos organizacionales el lenguaje está presente con sus usos y convenciones, pero también con un sentido ordenador de la realidad. En esa inserción de una nueva realidad organizacional, el lenguaje marca las fronteras de las acciones de los individuos dentro del sector de desarrollo de una organización. O sea que no es casualidad que una organización cuyo perfil contemple el desarrollo tecnológico hable de una manera tecnológica con efectividad en la resolución de problemas de manera preponderante. Pero cabe tomar en cuenta que el uso correcto del lenguaje legitima las formas de conducirse y los usos de los símbolos en una racionalidad colectiva, resultado de la producción económica (Bourdieu, 2001, 69).

De tal suerte que el uso de la razón, mediatizada a través de los usos del lenguaje, ha instrumentado las acciones objetivas y efectivas dentro de una organización y esto posibilita ver las señales concretas dentro de un proceso de transferencia de modelo organizacional. Como punto de encuentro de interacciones más humanas subyacen el afecto y la palabra, que permanecen en el punto de espera de las acciones objetivantes, con un espacio de acción limitado. Cuando el nuevo modelo empieza a ser transferido, nuevamente el afecto y la palabra recuperan espacios de expresión, una vez que la unidad organizacional que hizo frente a los embates de la transferencia empieza a ser más flexible aunque con la rectoría de la razón instrumental.

Es decir, en la transferencia de modelos organizacionales, al parecer el afecto y la razón deben esperar turno ante la nueva dinámica y quizá en estos nuevos espacios se posibilite una mayor reapropiación de la expresividad y la creatividad de los individuos dentro de la organización, una vez que se reconozcan esos espacios de acción como resultado de la construcción social. La palabra es portadora de crítica y posibilita el reconocimiento de contradicciones y limitaciones al interior de la organización, do-

tando de sentido a las relaciones con los otros y a cada individuo consigo mismo (Montaño, 2001, 191).

La palabra da sentido tanto a la acción individual como a las construcciones creativas dentro de la organización; es decir, la razón instrumental restringe la creatividad individual y puede fomentar la creación de conocimiento colectivo dentro de una organización. Este conocimiento colectivo se expresa a través de la efectividad de las jerarquías en sus funciones o de las resoluciones de los grupos operativos dentro de una organización. Es así como en el proceso de transferencia de modelos la necesidad de nuevos conocimientos se convierte en un imperativo y una condición de crecimiento. El conocimiento va ligado a formas de conversión del mismo como una forma de innovación (Nonaka y Takeuchi, 1999, 62). Cuando existe un efecto de apropiación del conocimiento, también se da una expansión del mismo en los niveles intraorganizacional e interorganizacional; por lo tanto, se facilita una mayor apertura de la organización hacia realidades externas, con la posibilidad de generar nuevos ciclos de creación de conocimiento.

Sin embargo, no hay que olvidar que aunque exista esa pretensión de hacer explícito el conocimiento tácito al interior de la organización, como un recurso de fortalecimiento de los saberes, algunos espacios subjetivos no es posible hacerlos objetivos a través del lenguaje, sino que cierto tipo de conocimiento tácito permanece como tal, debido a que sus referentes de acción son de distinto orden (Polanyi, 1983, 7). Incluso en el aprendizaje de las organizaciones quedan espacios que en un momento dado no pueden ser compartidos a través de la exteriorización de las prácticas. Más bien, aquellos conocimientos que son susceptibles de ser generalizados son los que posibilitan tomarlos en cuenta para la edificación de la realidad organizacional.

Aceptar la existencia de un conocimiento que no puede ser explícito, pero que forma parte de los saberes de una organización, y el uso de metáforas para hacer explícitos aquellos fenómenos que no pueden ser entendidos en primera instancia, es un síntoma de las limitantes de la pretensión de una visión generalizadora en la creación de conocimiento. En la transferencia organizacional se adoptan esas formas públicas de práctica organizacio-

nal y lo que no puede ser explicado de manera rápida es puesto en un espacio donde se reconoce su existencia pero en cierto sentido no puede ser controlado (Gherardhi, 2000, 1065).

#### TRANSFERENCIA DE SISTEMAS DE CUMPLIMIENTO Y ESTANDARIZACIÓN Y EFECTIVIDAD DEL INSTITUCIONALISMO

En la transferencia de modelos organizacionales se pueden observar los fenómenos del poder, la razón, la creatividad y el conocimiento, además de que es necesario caracterizar la parte conductora de la adopción de un nuevo modelo. En esta orientación destaca la adopción de normas, además de expresar la parte tecnológica y las formas administrativas. El nuevo institucionalismo económico considera la empresa como una organización y como un conjunto de acuerdos internos que se explican en términos de costos y transacciones (Obregón, 2008, 205). Sus resultados dependen de la transferencia tecnológica, el mercado, los recursos y las capacidades de la empresa, además de establecer ambientes adecuados para el administrador. Estas partes institucionales internas y externas repercutirán en la productividad de las empresas.

Si bien se pueden concebir los modelos organizacionales como construcciones sociales susceptibles de ser analizados como tales, las posibilidades de su transferencia están dadas a partir de la manera como son construidos (Montaño, 2000, 17). También está implícito cómo se distribuye el conocimiento y la operación de las organizaciones. El caso más palpable es la adopción de las normas de calidad, en donde se expresa la pretensión del hacer explícito el conocimiento implícito (tácito) de una manera formal que permita poner en un escenario público las acciones de la elaboración de los productos o servicios, con la especificación clara de los procesos y procedimientos de trabajo. De esta manera se rompen los espacios aislados y efectivamente, en un primer momento, se norman las acciones de rutina, pero también debido a las amenazas se imitan modelos tomados como exitosos o, a veces, es necesario adoptar la forma como las organizaciones son reconocidas en sus acciones.

Una forma de reconocimiento de las acciones es el establecimiento de los sistemas de calidad en el ámbito mundial, con todo y sus efectos de poder y la pretensión de la autovigilancia por parte de los trabajadores dentro del desempeño en la calidad total (Knights y McCabe, 1999, 201).

La forma de control de la producción, aun en sus inicios, se convierte en una forma expresiva de garantía en la elaboración de los productos con estándares regulatorios tendientes a la normalización establecida a partir del uso de instrumentos de control, como la estadística de fabricación, que es un instrumento de gestión que genera formas de pensamiento y de comportamiento en las organizaciones (Bayart, 1995, 143).

Con la aparición de la calidad como sistema regulatorio de las acciones de una organización y permisibilidad y aceptación en el mercado, se acentúan las orientaciones de una manera más precisa a la adopción de modelos organizacionales, ya que la calidad en forma de sistema garantiza o, más bien dicho, pretende garantizar la elaboración de los productos o servicios y la calidad total se aboca también a la consideración de los comportamientos de los individuos y su eficiencia, al mismo tiempo que reduce la incertidumbre al tener identificados los objetivos organizacionales dentro de un entorno cambiante (Daft, 2011, 149).

Destaca la adopción de las normas ISO 9000 en gran parte de las organizaciones en todo el mundo, en virtud de que con la operación de este sistema se explicitan, desde el sistema de calidad, la misión, visión, políticas de calidad e incluso los procedimientos específicos, documentos individuales y formularios de registro. Se adopta esta norma como un contrato normativo, mediante el que la organización explicita lo que hace y es capaz de responder a las supervisiones, como una forma de contratarse a sí misma y demostrar al exterior que lo que se hace está bien hecho.

En la transferencia de los modelos organizacionales, esta forma de adopción de normatividad en la calidad se mantiene como una expresión e identidad de las organizaciones hacia el interior y el exterior, para estar presentes en un mercado globalizado y ser aptos para ser requeridos en ese ámbito de competencia. En cada sector pueden existir las normas de calidad con orientaciones específicas de desempeño, pero no hay que olvidar que los

modelos son construcciones sociales y simbólicas (Berger y Luckmann, 1968, 24) que ordenan la actuación de los integrantes de una organización. En este sentido es conveniente no dejar de lado esta postura en el estudio de la construcción, transferencia y reapropiación de los modelos organizacionales, tomando en cuenta las condiciones sociohistóricas de cada organización.

Cabe mencionar que las organizaciones aparentemente se enfrentan a un mercado libre cuyas posibilidades de acción de alguna manera están marcadas por las organizaciones líderes, pero más concretamente por las exigencias del crecimiento económico de las regiones donde se permiten incluso las alianzas de riesgo compartido (*joint ventures*) que ponen en juego el aprendizaje organizacional compartido de las organizaciones participantes (Liu y Vince, 1999, 669). En este proceso puede haber cierto tipo de dificultades en el entendimiento, debido a la distancia entre las diferentes realidades organizacionales, pero al parecer el propósito común de crecimiento los une y los fortalece (Combs, 2005, 227). O, como en el caso de los tratados regionales de comercio, con la aceptación de la participación de las organizaciones en el terreno de los países que pactan.

Sin embargo, realmente esa participación o contienda, ¿es efectuada por organizaciones en las mismas condiciones de posibilidad y crecimiento? Parece ser que no, porque con la aparición de las organizaciones de países desarrollados en otros en vías de desarrollo existe una desventaja palpable en cuanto a la innovación tecnológica en los segundos.

Este es el caso de México, donde se alienta la participación de sus organizaciones en mercados regionales o globalizados o incluso en *joint ventures*, cuando en México apenas se está reflexionando y poniendo en marcha la conveniencia de la adquisición del conocimiento y la especialización operativa en contraste con los países que ya tienen años en la práctica de las normas ISO 9000 y se orientan a la certificación de competencias o habilidades de los trabajadores, donde la formación de capital humano aún es lenta (Moreno-Brid y Ros, 2009, 235). Es decir, es un mercado difícil el que se ofrece, en donde solamente los más sagaces podrán tener presencia importante en ese intercambio y la asimilación de modelos organizacionales que les permitan un continuo crecimiento.

De tal manera que el otro recurso que queda para el análisis de la realidad de las organizaciones de los países en vías de desarrollo es el análisis de la cultura y su preponderante papel junto con la tecnología en la transferencia de modelos (Belling *et al.*, 2004, 238); eso se debe a que el análisis de la cultura atraviesa los espacios de acción de toda organización y permite la reflexión sobre la manera cómo se construyen dichos espacios, cómo se legitiman y se orientan al desempeño en su conjunto o en los grupos que componen a las organizaciones y hasta en la forma cómo se genera la tecnología dentro de una organización.

#### TRANSFERENCIA DE CULTURA

En la transferencia, que al parecer está guiada por la adopción de tecnologías, la cultura juega un papel importante, porque ella misma es un elemento importante para la transferencia, ya que permite, a través de la mediación de los símbolos y su uso social, la permisibilidad de los acontecimientos pertenecientes a las realidades de los nuevos modelos (Kwan y Cheung, 2006, 22).

Si en un primer momento asombró el conocimiento de la cultura japonesa (Florida y Kenney, 1991, 383) por lo que se refiere a su disciplina y a sus objetivos, la realidad es muy diferente, porque los espacios sociales se generan, se construyen a partir de la participación de todos los integrantes de la organización y son socializados a partir de su propia cultura y ellos mismos la preservan o la modifican en la esfera de las interrelaciones adoptadas en el nivel subjetivo. Se valoran sus conocimientos y sus realidades de actuación, mientras que los gurús trataron de hablar de los encantamientos que pudiera tener la participación de los directivos en la orientación de las nuevas realidades, como si ellos pudieran ser conductores de los cambios que tuvieran como resultado un aumento en la efectividad.

En el proceder organizacional se pueden identificar los cambios culturales a partir de las nuevas formas de concebir el trabajo y de la integración de equipos para la resolución de problemas. Esta cultura se genera en las formas de respuesta de los miembros de una organización, así como en la edi-



ficación de saberes compartidos y el mantenimiento de creencias colectivas para el cumplimiento de las metas de la organización. Cuando la cultura se extiende y se identifica o bien deviene en un espacio más amplio de comprensión, entonces se empieza a identificar un institucionalismo que atraviesa los espacios de diferentes organizaciones, o bien dentro de una organización se pueden encontrar diferentes instituciones.

Al respecto, cabe considerar las diferentes formas de isomorfismo (coercitivo, mimético y normativo) donde se traza un proceso imitador que obliga a una organización a parecerse a otras que pueden enfrentar condiciones ambientales similares (Powell y Di Maggio, 1999, 108). Aun con el predominio o expansión de la racionalidad, es conveniente identificar estas formas que atraviesan las organizaciones de acuerdo con sus características, porque si bien con la explicitación de reglas al interior de una organización y la conveniencia de sustituirlas en pro de una mejor forma de administrar, la institucionalización reduce los espacios de incertidumbre y dota de sentido a las acciones, y ejerce una función orientadora en la generación de políticas adoptadas para determinar lo apropiado del nuevo modelo organizacional (March y Olsen, 1997, 73). En el proceso cabe destacar el sentido o la función de los mitos y los ritos dentro de las organizaciones.

Cabe recordar que las organizaciones formales son sistemas de actividades controladas y coordinadas que surgen cuando el trabajo se incorpora en redes complejas de relaciones técnicas e intercambios que pueden traspasar fronteras (Meyer y Rowen, 1999, 82). Sin embargo, las organizaciones en las sociedades modernas surgen en contextos institucionalizados, de tal manera que las estructuras pueden reflejar mitos relacionados con la institucionalización al interior de las organizaciones y esto puede ser un referente para la actividad cultural de una organización en la forma de llevar a cabo las acciones por parte de los individuos, con un sentido predeterminado del cual no es fácil escaparse porque a la vez que da sentido es sancionador de las acciones que caen fuera del contexto de la institución.

Al parecer la coordinación y el control de la actividad son las dimensiones en donde las organizaciones formales tienen éxito en el mundo moderno. Pero, ¿que hay detrás de todo ello? Existe una serie de relaciones media-

tizadas simbólicamente en los grupos que componen la organización, y dentro de esta serie de relaciones destacan los acuerdos futuros, lo permisible y lo sancionable, así como la orientación de las prácticas para el mantenimiento de las relaciones existentes, que hacen prevalecer las estructuras de jerarquía, la individualidad o la cooperación, así como la integración y la exclusión. Estas relaciones se expresan en forma de ritos y de mitos e incluso traspasan las fronteras de la organización y tienen sentido también fuera de ésta.

Los cambios en la cultura de la sociedad afectan también a las organizaciones, sea el caso de las inmigraciones o el deslumbramiento por la dolarización o el *american way of life*. A su vez, los cambios en el ámbito de la cultura dentro de las organizaciones repercuten en algunos sectores de la sociedad, en el sentido de que aquellos que se enfilan hacia el éxito pertenecen a una organización a tal grado que ésta invade espacios y tiempos familiares y ellos “entregan su vida a la organización”, o en la misma organización se convierte en el espacio social donde surgen sus relaciones personales.

Estos espacios se ven afectados en la transferencia de un modelo organizacional, porque se produce un reacomodo del mantenimiento de las relaciones sociales y la manera como se conciben y se realizan las cosas con un sentido expreso en donde los individuos legitiman sus acciones y realizan sus intercambios de conocimiento y dan razón de la existencia de la organización y de su existencia propia. La cultura juega un papel importante que merece ser mejor estudiado en la transferencia, porque puede convertirse (se espera) en un catalizador, aunque la mayoría de las veces se convierte en una forma de resistencia cuando se afectan las culturas locales. Es el ámbito donde se ponen en juego los valores tradicionales de una comunidad y empiezan a surgir una serie de procesos, como la resistencia o la conversión de los sentimientos de pertenencia a los grupos, sean los de trabajo o los de referencia, en los que los individuos depositan sus referentes de acción y su orientación de legitimidad; es decir, la transferencia no solamente produce cambios en la ejecución sino efectos en la expresión de las organizaciones (Haunschild y Miner, 1997, 477).

## LAS ANARQUÍAS ORGANIZADAS

Dentro de este panorama se puede tomar en consideración la existencia de las anarquías organizadas al interior de las organizaciones, ya sea como cestos de basura o como sistemas flojamente acoplados, donde las intenciones y las acciones se mantienen laxas. En consecuencia, pueden generar cierto tipo de identidad grupal, separada del resto de la organización, en cuanto a la integración de una adaptación localizada por parte de los miembros que integran los grupos con sentimientos de pertenencia, con cierta presión en los miembros sobre la construcción o negociación de la realidad social sobre la cual ellos operan (Weick, 1976, 7). En el caso de los cestos de basura existe una peculiaridad en la forma de proceder y de atacar los problemas que se presentan dentro de la organización y la negociación política, así como la legitimación se establece a partir de los recursos tecnológicos pero también de las habilidades o competencias de comunicación de los miembros. Aquí se asumen una serie de elecciones para los problemas y sus soluciones y la toma de decisiones, con el fin de reducir cierto tipo de ambigüedad e incertidumbre involucrando las formas colectivas de resolver los problemas (March, 1994, 178). En el caso de las anarquías organizadas, los actores se constituyen en sus relaciones y la toma de decisiones se caracteriza por ser un proceso social, donde el carácter simbólico está fundamentado en la socialización de los participantes y evidentemente matiza las especificidades de la acción del poder al interior de las organizaciones como unidades separadas, estilos propios que generan sucesivos desequilibrios al interior de la organización (Del Castillo, 1995, 11). En estas tres formas de aparición de la toma de decisiones o mantenimiento específico de relaciones localizadas, interviene el factor cultural, que determina las maneras concretas de dar resolución a los problemas o generar desequilibrios en algunas áreas de la organización, manteniéndose como algunas formas de vida que aparecen y repercuten en el desempeño de una organización.

En relación con el proceso de transferencia de modelos de organizaciones, se espera que uno de los resultados de la adopción de modelos sea contar con mayores ventajas para la resolución de problemas en la planeación,

operación y control, donde se esperaría la reducción de cierto tipo de cotos de poder al interior de una organización. Sin embargo, pensar que la adopción de un nuevo modelo disipará o eliminará totalmente estas formas de acción al interior de las organizaciones sería pensar que las acciones llevadas a cabo de manera formal en la adopción de nuevos procesos llevarían a la sustitución de la apropiación del intercambio simbólico específico en las formas de ejecución de los grupos de trabajo y eso es muy difícil.

Pensar en un pluralismo cultural posibilita visualizar la transferencia de modelos organizacionales de una manera más efectiva para la aceptación, adaptación e integración por parte de los miembros de los diversos grupos que integran la organización. Porque la aceptación no solamente se efectuaría en el ámbito de lo manifiesto sino también en las formas de pensar y de sentir (Solís, 1994, 56). De tal suerte que las anarquías organizadas pueden permanecer en la transferencia y subsistir en el nuevo modelo. Estas anarquías surgen a partir de las manifestaciones que cohesionan e identifican a los grupos, no de la existencia de su estructura, de la supervivencia de lo permitido al interior de ellos por parte de los individuos y la flexibilidad en la negociación política de los espacios de acción al interior de la organización. Es decir, en la medida de lo permitido por las nuevas formas de proceder en la organización, se establecen espacios con cierta autonomía local que incluso llegan a desafiar las alternativas de cambio en el desempeño de los grupos de trabajo (Rai, 2011, 789).

Gracias a esta orientación se destaca la importancia de la presencia de las culturas locales al interior de la organización y de la cultura al exterior de ella, es decir, efectivamente en la transferencia se debe de tomar en cuenta la cultura como lo que la organización tiene y la cultura como lo que la organización es (Jamil, 1998, 64). La razón es que los valores y las normas que se producen no son fáciles de cambiar y de alguna manera en la transferencia quedan normas y formas de actuar que obedecen a patrones de comportamiento más particular. Es posible que los miembros de la organización tengan nuevos elementos para la constitución de sus metas y entren en disonancias cognitivas al ver que los nuevos valores también son efectivos o convenientes y eso les genera angustia en la elección de los preceptos de ac-

tuación dentro de la organización (Ogbor, 2000, 51). Sin embargo, por lo general los individuos no se encuentran aislados y dan sentido a sus acciones a través de los grupos de trabajo conducentes y validadores de las manifestaciones culturales, de la organización en el sentido formal y de la sociedad en el sentido informal. Esto sucede porque el compromiso de la adopción de un nuevo modelo es la respuesta a las formas explícitas que guían hacia la consecución de los objetivos de la organización. Este modelo es más directo y manifiesto y las expresiones en las formas específicas de proceder de una región le dan los matices a esa peculiaridad que se integra en su adopción (Breu, 2001, 30).

Por otro lado, realmente es difícil pensar que la cultura nacional como tal es un factor que se integre como un elemento explicativo en la conformación de un nuevo modelo (Mc Sweeney, 2002, 93). Básicamente es necesario examinar cómo se representan los miembros de una organización, el orden, la funcionalidad y los resultados de una organización, antes de adoptar un nuevo modelo y después de adoptarlo. La razón es que en este proceso de transferencia interviene la forma como son apropiados los símbolos que dan expresión a las manifestaciones de los individuos al interior de una organización y la forma como son diferenciados en su ejecución para el beneficio de la organización y sus miembros.

De tal suerte que pensar de una manera procesal en el caso de la transferencia de la cultura deja de lado gran parte de los elementos que intervienen en la aceptación, adaptación, integración y ejecución de las nuevas formas de responder esperadas por la organización. Porque la cultura no se agota en las direccionalidades que en un momento dado pretendan los directivos de la organización, sino que su estudio permite conocer cómo se construyen socialmente los símbolos, cómo se establecen y operan al interior de la organización, pero no son efecto de los cambios formales en ella. Más bien es necesario tener los ojos abiertos sobre cómo son compartidos los valores, cómo se establecen las jerarquías y cómo se generan la disciplina, el orden, la obediencia y la creatividad (Alvesson, 1993, 49).

En el proceso de transferencia de modelos organizacionales es conveniente considerar la competencia de los miembros de la organización en el

ámbito de la tecnología, pero también, y probablemente con mayor énfasis, en el ámbito cultural diferenciado, donde se especifiquen las formas tradicionales de proceder de los miembros de una organización para compartir, los valores, legitimar las acciones, los saberes, las formas de poder y de control especificados en los procedimientos de trabajo. También es importante que se expliquen las acciones colectivas al interior de la organización, ya que dotan de sentido a las unidades internas, ya sea diferenciadas o integradas, y el establecimiento de un proceso de normalización que autorregule y auto-sancione las formas de proceder de todos los miembros de una organización.

Es con esta óptica que vale la pena resaltar el surgimiento del proceso de innovación, a partir de la permisibilidad de las condiciones de la acción colectiva orientada al desempeño y el cumplimiento de nuevas metas y, sobre todo, del desarrollo de una organización. En consecuencia, no se debe hablar de la innovación como un artificio necesario para el desarrollo de las organizaciones dentro de un mercado globalizado, donde el abandono de un viejo modelo por la adopción de otro más acorde con las necesidades de desempeño orientadas a la consecución del éxito en las organizaciones, al saberse pensantes sobre sí mismas y acceder a nuevas realidades a través de cierto tipo de isomorfismo, conlleva una presentación formal específica de la organización (Greve y Taylor, 2000, 63), pero al interior es necesario reconocer que la normalización se constituye también como un proceso en el que surgen las atribuciones de los individuos, a nivel simbólico, sobre la efectividad de sus acciones y que la innovación es una respuesta como proceso social y simbólico de las vicisitudes de la legitimación de las formas de intercambio social y político, lo que origina también la aparición de condiciones para la emergencia de nuevas formas de desempeño y nuevas formas de apropiación de la realidad organizacional vinculadas por la cultura que prevalece en la región geográfica.

## CONCLUSIONES

En la transferencia de modelos organizacionales la pretensión primera es la apropiación de tecnologías que doten de mayores ventajas competitivas a

las organizaciones, eleven los saberes técnicos de la organización para un alto rendimiento y produzcan mejores resultados en el ámbito de la competitividad en el mercado globalizado.

En efecto, la pretensión permanece y produce saberes especializados de orden técnico que posicionan a las organizaciones en una escalada de dominios y escenarios de actuación propicios para el logro del éxito. Sin embargo, la transferencia de tecnología no es lo único que las organizaciones atienden para una mayor efectividad en el plano del desempeño interorganizacional, ya que la orientación de los miembros de la organización es un factor que puede motivar el crecimiento y la expansión de dicha competitividad. La atención en esos dos temas, junto con la adopción de normativas de calidad que respalden la actuación de las organizaciones, da la esperanza de un futuro promisorio y progresivo hacia la consecución de la integración para formar parte del mundo de las organizaciones líderes, aunque sea solamente como un referente de actuación.

La razón es que en el proceso de transferencia de modelos organizacionales también están presentes factores como el poder, en su forma de dominación y en su forma de represión, que influye en el ámbito subjetivo de los individuos; la razón dominante y coercitiva de la palabra y la creatividad; la forma en cómo se apropia el conocimiento y la predisposición de las organizaciones al aprendizaje; el impacto de los sistemas de calidad o estandarización en los espacios intersubjetivos y su carácter sustituible en la operación de los miembros; la manera en que las instituciones están presentes en las etapas previa y posterior a la adopción de un nuevo modelo, y el mantenimiento de espacios funcionales al interior de la organización que dotan de sentido práctico a los individuos y, sobre todo, la cultura. La cultura como un espacio en el que se legitiman las acciones al interior y al exterior de la organización y dan esa razón de ser peculiar de cada organización que dota de sentido a las representaciones, saberes y prácticas y, más aún, que desencadena ciertos tipos de creatividad y formas de mantenimiento del orden social y simbólico y que posibilitan un mantenimiento o un cambio más efectivo de la vida organizacional. ☞

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albino, V., A.C. Garavelli y M. Gorgoglione (2004), "Organization and Technology in Knowledge Transfer", en *Benchmarking*, 11 (6), pp. 584-600.
- Alvesson, M. (1993), *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 46-73.
- Bayart, D. (1995), "Des objets qui solidifient une théorie: L'histoire du contrôle statistique de fabrication", en Florence Charue-Duboc (ed.), *Des savoirs en actions: Contributions de la recherche en gestion*, París, L'Harmattan, pp. 139-173.
- Belling, R., K. James y D. Ladkin (2004), "Back to the Workplace: How Organizations Can Improve their Support for Management Learning and Development", en *The Journal of Management Development*, 23 (3-4), pp. 234-255.
- Berger P.L. y T. Luckmann (1968), *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires, Amorrortu.
- Bordieu, P. (2001), *Langage et pouvoir symbolique*, París, Fayard, pp. 67-98.
- Breu, K. (2001), "The Role and Relevance of Management Cultures in the Organizational Transformation Process", en *International Studies of Management & Organization*, 31 (2), pp. 28-47.
- Clegg, S.R. y C. Hardy (1996), "Some Dare Called it Power", en S. Clegg, C. Hardy y W. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Londres, Sage, pp. 622-641.
- Combs, K.L. (2005), "The Welfare Effects of Research and Production Joint Ventures", en *Journal of Technology Transfer*, 30 (2), pp. 227-239.
- Daft, R.L. (2011), *Teoría y diseño organizacional*, México, Cengage Learning.
- Del Castillo, Arturo (1995), "Ambigüedad y decisión: Una revisión a la teoría de las anarquías organizadas", DTAP-36, México, CIDE.
- Fagan, M.H. (2001), "Global Information Technology Transfer: A Framework for Analysis", en *Journal of Global Information Technology Management*, Marietta, 4 (3), pp. 5-26.
- Feldman, M., I. Feller, J. Bercovitz y R. Burton (2002), "Equity and the



- Technology Transfer Strategies of American Research Universities”, en *Management Science*, 48 (5), pp. 105-121.
- Fernández, L.M. (1994), *Instituciones educativas: Dinámicas institucionales en situaciones críticas*, Buenos Aires, Paidós.
- Fiol, C.M., E.J. O’Connor y H. Aguinis (2001), “All for One and One for All? The Development and Transfer of Power across Organizational Levels”, en *The Academy of Management Review*, 26 (2), pp. 224-242.
- Florida, R. y M. Kenney (1991), “Transplanted Organizations: The Transfer of Japanese Industrial Organization to the US”, en *American Sociological Review*, 56 (3), pp. 381-398.
- Friedberg, E. (1997), *Le pouvoir et la règle : Dynamiques de l’action organisée*, París, Editions du Seuil.
- Gergen, K.J. y T.J. Tatchekery (1996), “Organization Science as Social Construction: Postmodern Potentials”, en *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32 (4), pp. 356-377.
- Gherardi, S. (2000), “Where Learning Is: Metaphors and Situated Learning in a Planning Group”, en *Human Relations*, 53 (8), pp. 1057-1080.
- Greve, H.R. y A. Taylor (2000), “Innovations as Catalysts for Organizational Change: Shifts in Organizational Cognition and Search”, en *Administrative Science Quarterly*, 45 (1), pp. 54-80.
- Gusdorf, G. (1971), *La parole*, París, Presses Universitaires de France, pp. 49-61.
- Haunschild, P.R. y A.S. Miner (1997), “Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Salience and Uncertainty”, en *Administrative Science Quarterly*, 42 (3), pp. 472-500.
- Heydebrand, W.V. (1989), “New Organizational Forms”, en *Work and Occupations*, 16 (3), pp. 323-357.
- Jamil, I. (1998), “La cultura administrativa: Una forma de comprender la administración pública en distintas culturas”, en *Gestión y Política Pública*, VII (1), pp. 61-82.
- Knights D. y D. McCabe (1999), “Are There no Limits to Authority?: TQM and Organizational Power”, en *Organization Studies*, 20 (2), pp.197-224.
- Kwan, M.M. y P. Cheung (2006), “The Knowledge Transfer Process: From

- Field Studies to Technology Development”, en *Journal of Database Management*, 17 (1), pp. 16-32.
- Liu, S. y R. Vince (1999), “The Cultural Context of Learning in International Joint Ventures”, en *The Journal of Management Development*, 18 (8), pp. 666-675.
- Lucas, L.M. (2010), “The Role of Teams, Culture and Capacity in the Transfer of Organizational Practices”, en *The Learning Organization*, 17 (5), pp. 419-436.
- Lukes, S. (1985), *El poder: Un enfoque radical*, México, Siglo XXI.
- March, J. (1994), *A Primer on Decisions Making: How Decisions Happen*, Nueva York, The Free Press, pp. 175-219.
- March, J.G. y J.P. Olsen (1997), *El redescubrimiento de las instituciones: La base organizativa de la política*, México, CNCAP/UAS/FCE.
- Mc Sweeney, B. (2002), “Hofstede’s Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith. A Failure of Analysis”, en *Human Relations*, 55 (1), pp. 89-118.
- Meyer, J. y B. Rowen (1999), “Organizaciones institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia”, en W. Powell y P. Di Maggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, FCE, pp. 79-103.
- Montaño H.L. (2000), “La transferencia de modelos organizacionales: Una propuesta analítica”, en *Administración y Organizaciones*, 3 (5), pp. 9-23.
- \_\_\_\_\_ (2001), “La razón, el afecto y la palabra: Reflexiones en torno al sujeto dentro de la organización”, en *Iztapalapa*, 50, pp. 191-212.
- Moorhead, G.I. (2010), *Comportamiento organizacional: Gestión de personas y organizaciones*, México, Cengage Learning.
- Moreno-Brid, J.C. y J. Ros (2009), *Development and Growth in the Mexican Economy: A Historical Perspective*, Nueva York, Oxford University Press.
- Nonaka, I. y H. Takeuchi (1999), *La organización creadora de conocimiento*, México, Oxford University Press.
- Obregón, C. (2008), *Institucionalismo y desarrollo*, México, Pensamiento Universitario Iberoamericano.

- Ogbor, J.O. (2000), "Organizational Leadership and Authority Relations across Cultures: Beyond Divergence and Convergence", en *International Journal of Commerce & Management*, 10 (1), pp. 48-73.
- Pages, M., M. Bonetti y D. de Gaulejac y D. Descendre (1979), *L'emprise de l'organisation*, París, Presses Universitaires de France.
- Papastathopoulos, A. y C. Beneki (2010), "Organizational Forms Based on Information and Communication Technologies (ICTs) Adoption", en *Research in Business and Economics Journal*, 2, marzo, pp. 1-18.
- Polanyi, M. (1983), *The Tacit Dimension*, Gloucester, Peter Smith.
- Powell, W. y P. Di Maggio (1999), "Retorno a la jaula de hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales", en W. Powell y P. Di Maggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, FCE.
- Rai, R.K. (2011), "Knowledge Management and Organizational Culture: A Theoretical Integrative Framework", en *Journal of Knowledge Management*, 15 (2), pp. 779-801.
- Simmonds P.G., D.D. Dawley, W.J. Ritchie y W.P. Anthony (2001), "An Exploratory Examination of the Knowledge Transfer of Strategic Management Concepts from the Academic Environment to Practicing Managers", en *Journal of Managerial Issues*, 13 (3), pp. 360-375.
- Solís, P. (1994), "Cultura organizacional y transferencia de modelos organizacionales: Un proceso complejo de carácter tecnológico y cultural", en L. Montaña H. (ed.), *Argumentos para un debate sobre la modernidad: Aspectos organizacionales y económicos*, México, UAM-I.
- Wahab, S.A., R. Rose y S. Osman (2012), "The Theoretical Perspectives Underlying Technology Transfer: A Literature Review", en *International Journal of Business and Management*, 7 (2), pp. 277-288.
- Weick, K. (1976), "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", en *Administrative Science Quarterly*, 21 (1), pp. 1-19.

