

**DISEÑO DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES LOCALES: ESTRUCTURAS
NORMATIVAS PRESCRIPTIVAS Y CULTURALES PARALELAS**

Angel Wilhelm Vázquez García
Profesor - Investigador
Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco
Ciudad de México, México

Área temática: c) Dirección y organización

Palabras clave: Diseño de organizaciones, diagnóstico, estructura normativa, estructura paralela.

DISEÑO DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES LOCALES: ESTRUCTURAS NORMATIVAS PRESCRIPTIVAS Y CULTURALES PARALELAS

Resumen

En el presente trabajo se propone una discusión teórico conceptual respecto al diseño de sistemas organizacionales, entendido como una vertiente de estudio que la administración requiere incorporar para visualizar la naturaleza de las estructuras que conviven dentro de una organización. Con ello se identificará, mediante un diagnóstico, su grado de unidad o conflicto en relación al establecimiento de líneas de autoridad y comunicación. Si bien, tradicionalmente se asocia el diseño como una actividad más de la planeación, actualmente se recomienda separarla para darle una lectura que retome un sentido abierto y dinámico. Solo así se podrán observar nuevos vínculos e implicaciones en el análisis de las organizaciones, ya que alrededor de la combinación diferenciada de grupos e individuos se crean configuraciones estructurales propias. Una perspectiva que coadyuva a reformular el alcance de un sistema organizacional cuando se reconocen su composición con dos estructuras jerárquicas, una normativas prescriptivas que coexisten con otra oculta, dinámica cultural. La presente ponencia reflexiona alrededor del diseño y diagnóstico de sistemas organizacionales, con el objetivo de comprender hasta donde se conocen las organizaciones regionales en términos de la naturaleza de sus estructuras.

Introducción

En la década de los setenta del siglo XX se reconoció la visión contingente en el análisis de organizaciones y la administración. Entre sus planeamientos centrales destaca tomar en cuenta el impacto o influencia del entorno externo y aspectos internos en estos espacios sociales. Es decir, nivel de formalización, centralización en las decisiones y uso de la tecnología juegan un papel central para integrar el sistema organizacional. Si bien estos son componentes influyen en el diseño, una visión estrecha de sus vinculaciones limita explicar el alcance de adaptación real de estos componentes en relación con las estructuras que son generadas alrededor de las acciones de los individuos que integran a las organizaciones. A casi cincuenta décadas de discusión, es preciso revisar cuál es la naturaleza de las contingencias que impactan en las estructuras de las organizaciones del Siglo XXI. Si bien estos elementos persisten, la fragmentación cultural aparece como una característica principal de nuestra época. En los estudios relacionados con la incorporación de aspectos culturales en las organizaciones se crea un puente para reconocer sus particularidades “arquitectónicas” en países como México. Es así como la configuración local tendría que rebasar, en la práctica, los dictados tradicionales en cuanto a observar el establecimiento formal de líneas de autoridad, canales de comunicación burocráticos a través de objetivos claros como los aspectos que involucra el diseño de organizaciones. Desde esta perspectiva, no se responde a la realidad actual si concibe solo las estructuras organizacionales con el único objetivo del facilitar un orden económico, desterrar la ignorancia del empirismo y asegurar la incorporación de los vasallos a un mismo modo de

producción capitalista (Castro-Gómez, 2010). En este punto las herramientas para la administración, como el diagnóstico, han ostentado un uso más funcional que comprensivo.

El diseño o rediseño de organizaciones está obligado a incorporar un análisis puntual de problemas y panoramas con una perspectiva cotidiana de la acción de los individuos que la construyen. A diferencia de Rodríguez (2005), quien señala que el diagnóstico organizacional puede operar en dos planos: uno centrado en el aspecto funcional y otro en el aspecto cultural. Las definiciones de diagnóstico coinciden en una visión integradora que, por su naturaleza prescriptiva no aportan elementos claros de distinción entre la funcionalidad organizacional en su dimensión económica y las demás dimensiones que pueden estar mediadas por la resignificación de la interacción social dentro de la organización. Por este motivo el diseño participa dentro de un proceso más amplio, su integración para fortalecer diagnósticos de sistemas organizacionales en su contexto. Sin esta noción se presenta una falta de congruencia entre las estructuras y el ambiente o cuando la estructura no es compatible con la dinámica social de sus integrantes. Estas son algunas de las razones por las cuales el diagnóstico buscar identificar problemas que atiendan la convergencia entre teoría y práctica.

Es decir, el diseño puede convertirse en el vórtice de este proceso. Uno de los primeros autores en hacer esta recomendación es Mintzberg (1999), al reflexionar el significado de organización, la entendiéndola como un sistema que incluye subsistema de flujos, cada uno de ellos le permite perdurar para alcanzar objetivos y metas. Entre los subsistemas más importantes anota: autoridad, comunicación informal, flujos regulados, constelaciones de trabajo, procesos de decisión. Con este antecedente el diseño de sistemas organizacionales debe resignificar los componentes que proponen autores con esta visión. Esta identificación de escenarios teóricos permitió repensar la orientación de conceptos como diseño, rediseño y diagnóstico, relacionado con los sistemas organizacionales. La interrogante fundamental se refiere a las formas alternativas en que se estructuran las relaciones sociales dentro de organizaciones que poseen continuidad. Con una visión sistémica se pretende abonar en la visibilización de estructuras culturales paralelas al interior de estos espacios sociales. Para dar cuenta de la naturaleza estructural de las organizaciones se vinculan, desde el diseño de organizaciones, dos dimensiones sistémicas, normativa prescriptiva y dinámica cultural.

1.1 Sistemas normativos prescriptivos – dinámicos culturales y el diseño de organizaciones

Si bien en los últimos años se han producido estudios dentro del análisis del diseño de sistemas organizacionales, para el caso de América Latina, lo cierto es que son escasos al no responder a los problemas contemporáneos. Por este motivo se pueden distinguir dos aproximaciones, cada una de ellas han generado debates alrededor de cómo se conceptualizan para plasmarlas en una realidad concreta. El primer diseño se relaciona con aspectos racionales e instrumentales denominado *normativo prescriptivo* (McCaskey, 1974;

Hall, 1990; Robbins 1990; Schvarstein; 1998); mientras que el segundo denominado *dinámico holístico* se relaciona con el reconocimiento e incorporación de aspectos culturales compartidos (Miller, 2009; Michlewski, 2008; Sarasvathy, 2008; Vekatesh, 2012).

a) Diseño de sistema organizacional, normativo prescriptivo

Esencialmente se ha manejado el diseño o rediseño *normativo prescriptivo* como aquel que contempla a la organización como un sistema que requiere de la implementación de una serie adecuaciones efectivas, cada una de ellas encaminadas a la eficiencia económica. Es decir, se mide a partir de indicadores y medición de resultados cuantitativos. Acorde a esta noción el control de las estructuras organizacionales se relaciona con un tipo de estandarización señalando derechos y obligaciones, desempeño y resultados en términos de los logros y áreas de oportunidad (Mintzberg, 1999). La predominancia de la racionalidad *instrumental* capitalista influye en esta noción, manifestándose mediante un interés económico predeterminando las externalidades de la organización y el desarrollo personal de sus integrantes. Planteando solo esta dimensión, el conocimiento del sistema es parcelario, especializado, sesgado a un foco de atención. Por lo tanto, el sistema organizacional se asumiría como un modelo homogéneo que supone a sus componentes interconectados mediante niveles de valores comunes, diferenciado dependiendo los niveles jerárquicos. Así, los comportamientos individuales y grupales dentro de una organización se adapta a un predominio de normas externas (Simon, 1988).

En este punto, la estructura organizacional aparece como el elemento o variable central en su funcionamiento, la dimensión sistémica *normativa prescriptiva* asume que los individuos constituyen y regulan simultáneamente sus interacciones normando su operación en un marco jerárquico predeterminado. En el orden de ideas propuestas por Hall (1990), la estructura organizacional representa el ambiente donde se toman decisiones y se desarrollan las actividades organizacionales. Es un indicativo que representa el arreglo de las partes que integran al sistema, jerarquía de autoridad queda delimitado para la normalización de procesos y procedimientos de trabajo. Uno de los autores que tuvieron mayor influencia en el contenido de este concepto es Henry Mintzberg (1999), en sus investigaciones en las grandes empresas estadounidenses, identificó la estructura como conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo y se coordina en tareas a partir de sus tres componentes: complejidad – extensión de la diferenciación-; formalización – grado de reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados-; y centralización – lugar donde recae la autoridad para tomar decisiones-. En sus libros de texto se explica cómo se relacionan estos a partir de formas de organización predominantes.

Gulbrandsen (2008) añade el control como un punto central la estructura, al encabezar las prioridades y fijar los criterios de estandarización para toda la organización. Como se observa en la tabla 1, el diseño normativo prescriptivo es la síntesis de la racionalidad instrumental, de la representación que se asume al individualismo como el único mecanismo funcional. La constitución de una dimensión prescriptiva asume un carácter

impositivo para explicar la acción social dentro de una organización, ajena de subjetividades diferenciadas. Estos procesos quedan marginados, ante tal imposibilidad, se mantiene una ilusión de legitimidad adaptando estructuras alrededor de líneas de autoridad con transparencia, responsabilidad social o democratización la toma de decisiones como parate de las soluciones para resolver los problemas. Desde los planteamientos de Powell y DiMaggio (1983) las organizaciones tienden a imitar a aquellas que externan resultados financieros positivos y prestigio, su realidad como apariencia aparece revestida con diseños organizacionales poco diferenciados referenciados con el principio de orden, racionalidad y legitimidad.

Un diseño normativo prescriptivo orientará la visión contemplar sistemas de flujos permite mostrar distintos aspectos vinculados a la naturaleza de la estructura y al funcionamiento organizacional en su conjunto. En Administración este se comprende en la esquematización del organigrama, el cual muestra las posiciones de los miembros de la organización, agrupando áreas o unidades especializadas y sobretodo la identificación de cómo se comunica la autoridad formal, extendiendo los argumentos de Mintzberg, esto permite localizar hasta donde es posible la adaptar, como si fueran piezas de rompecabezas, partes problemáticas con soluciones focalizadas. El diseño sistémico con esta orientación permite la agrupación de funciones en dos o más departamentos o unidades, especifica los niveles jerárquicos y el flujo de información que recibe, ordena tareas entre los departamentos y coadyuva a sentar las bases para crear una planeación estratégica orientada a crear políticas y cursos de acción específicos.

b) Diseño del sistema organizacional dinámico cultural

Para comprender la lógica que sustenta esta aproximación de diseño de sistemas organizacionales, toma como base los trabajos de Simon (1998) en relación a la toma de decisiones entendido como la capacidad de mover las acciones de otros. Un elemento central en esta dimensión es, antes que nada, reconocer la existencia de un sistemas social complejo que actúa en un “segundo plano”. Su lógica obedece a que cierto tipo de decisiones de una estructura normativa afectan indistintamente los intereses grupales e individuales no reconocidos. Se pueden identificar patrones de interacción entre los elementos del sistema, grupos e individuos, con un bajo nivel de claridad, caracterizándose por la ambigüedad. En general tienden a estar ligados a una serie de interacciones propias que a su vez están vinculadas a otras variables no formales (Vázquez, 2007). Estas propiedades se relacionan con ciertos atributos adaptativos propios de los individuos que integran a la organización. Las fronteras de las estructuras, de este modo, se diseñan y reconfiguran derivándose sub sistemas flojamente acoplados, secuenciales o de interdependencia simultánea. El diseño de un sistema organizacional sigue su propia lógica dentro de ciertos marcos institucionales (Meyer y Rowan, 1977), influyendo indirectamente en el comportamiento de grupos e individuos al dictar cursos de acción legitimando ciertas prácticas culturales aceptadas y reproducidas por la mayoría.

Partiendo de estas consideraciones, Denrell (2000) sugiere establecer diagnósticos focalizados, porque así se reconoce con todas sus implicaciones la capacidad de toda actividad humana no solo para obedecer con un criterio normativo, también para expresar el sentido de su subjetividad. En el campo de los relativismos, se asume el diseño para trazar los límites de la una estructura paralela, contemplándola como expresión del poder, la desigualdad, el conflicto y la tensión existente entre un diseño de orden y otro que de cuenta de la acción colectiva de sus miembros (Vázquez, 2007). Un sistema organizacional con este ángulo se asocia, en distintos niveles, a los arreglos institucionales que pueden atenuar o impulsar la ineficiencia de la estructura debido a cómo se focalizan y fragmentan los conflictos entre niveles jerárquicos. La acción social se contextualiza aquí mediante narrativas, historias y mitos como parte de una construcción compartida. Un diagnóstico que sea el conducto para recabar la voz de los individuos, en sus distintas posiciones jerárquicas, permitirá darle un significado integral al sistema organizacional (Rosile, 2013).

Para identificar la estructura dinámica cultural (Tabla 1), el horizonte de estudio se amplía cuando se hace uso una mirada cualitativa, así como de sus herramientas metodológicas como son la observación y entrevistas Al respecto recomienda Wastell (2014), el diseño de un sistema organizacional apoyado de este tipo de información permite enriquecer una diversidad de perspectivas. Reproducir un diseño de sistema organizacional local, requiere flexibilidad, precisión y rigurosidad científica. A diferencia del diseño normativo, aquí es necesario recurrir a la reconstrucción histórica y temporal (Ethiraj y Levinthal, 2004). Las estructuras paralelas culturales se diferencian a partir de ambientes ambiguos, valores, creencias e identidades colectivas. Es mediante la comprensión de esta estructura como se explica el grado de impacto o resistencia de los individuos ante procesos de adaptación, resistencia al cambio, transformación o mortandad organizacional.

Tabla 1. Diseño de sistema organizacional

	Orientación de la estructura	
	Formalizado (Normativo Prescriptivo)	Paralelo (Dinámico cultural)
Identificación del problema	Definido ligado a un objetivo	Identificado conforme se avanza en el proceso
Criterios para el análisis	Objetivos, definiciones establecidas después de la generación de alternativas	Subjetivos, fijados a partir de los nativos de la organización
Metodología	Planeación estratégica, alimentada por acciones pasadas. Proceso secuencial.	Exploración interactiva del territorio, establecimiento de límites
Procesamiento de la información	Formulaciones objetivas, especialmente verbales y cuantitativas	Representaciones simbólicas y emocionales a nivel colectivo
Toma de decisiones	Lógico racional, proceso de razonamiento que se formaliza en normas o una serie de reglas	Tensiones entre individuo y grupos dominantes
Racionamiento colectivo	Orientación a lo “correcto”, reduciendo el margen de fallas gracias a un cuidadoso análisis anterior.	Identificación del pensamiento de diseño, alianzas y coaliciones
Estructura	Solución optimizada con criterios predefinidos para perfilarla como la mejor	Paralela sujeta a las expresiones de poder y dominación emocional culturalmente diferenciadas.

Elaboración a partir de Glen et al. (2014)

1.2 Estructura dinámica cultural paralela dentro del sistema organizacional

El proceso para rediseñar o diseñar un sistema organizacional implica una cantidad considerable de esfuerzo a nivel de gestión, en este punto es gran utilidad el diagnóstico más allá de las contingencias simples (Pugh, 1998). Al respecto, Westll (2014) recuerda asumir el diseño organizacional como un tema de frontera, al colocarse entre las preocupaciones de un sin número de investigadores en el mundo dentro del área de Administración en países como Estados Unidos, Inglaterra o Alemania (Venkatesh, 2012; Westell, 2014). Desde 2004 aparecieron los primeros trabajos académicos que relacionaban diseño y cambio organizacional, en la primera década del siglo XXI la tendencia a reformular el concepto de diseño representa la oportunidad para reivindicar el potencial que adquiere esta perspectiva para la administración. Existe el riesgo de ver el diseño de un sistema organizacional como parte de una moda administrativa, por ello se propone recuperar el proceso creativo que utilizan los diseñadores dentro de otras disciplinas, es decir, promover diagnósticos como la vía para reconocer las estructuras

culturales que existen dentro de las organizaciones. La teoría de la contingencia aporta para este tipo de análisis, la necesidad de adecuar estructuras congruentes con su entorno, así se observarán mejores resultados en comparación con aquellas que inhiban su capacidad de adecuar estructuras reflejadas en su contexto (Gunther, 2006). Al respecto March (1994), insiste en establecer una visión de organización congruente con la coherencia, el orden, la productividad, la creatividad y la ambigüedad. Con estos argumentos se abre la puerta para adentrarse a explorar por estos territorios analíticos.

Sin duda el diseño de un sistema organizacional invita a recuperar el verdadero alcance de lo local. Al respecto Pérez (2004) enfatiza al diseño como una actividad particular, en sí misma, con un contenido teórico – práctico. El diseño de sistemas organizacionales responde a la demanda concreta de proyectar, conceptualizar, formalizar y materializarse en procesos acorde a la realidad de quien la vive. Insiste el autor, el diseño es imposible concebirlo separado de la vivencia, al omitir esta relación intrínseca se anula para quien diseña, un punto que opaca la posibilidad de responder con sus propuestas el significado que puede adquirir para los otros. Entonces, el diseño de organizaciones coadyuva de manera más precisa a la solución de los problemas cada vez más complejos e integrales que enfrentan las organizaciones. Para alcanzar la transformación profunda de las prácticas organizacionales, será necesario inspirarse en conexión con otras disciplinas y campos de conocimiento.

El diseño de un sistema organizacional normativo – prescriptivo requeriría de la interdisciplina para brindar respuestas abiertas con un mayor énfasis en los aspectos culturales más significativos entre sus integrantes. Por este motivo implica abordar problemas de frontera con soluciones desde “adentro”, resignificando el sentido de los procesos estratégicos (Dougherty, 2008; Hodgkinson, 2013; Grace et Al., 2013). Al respecto Gunther (2006, 2013) complementa esta propuesta al señalar que el centro de un diseño interdisciplinario debe partir de la elaboración de una diagnóstico efectivo, transitorio y modificable con el paso del tiempo. El problema de diseñar sistemas organizacionales aparece cuando se omiten los vínculos de la red, las mejores respuestas ante contingencias ambientales, no se generan por la adaptación de sus estructuras internas, sino por la creación de vínculos firmes y de cooperación con el exterior (Gunther, 2013), la diferenciación de sus estructuras internas puede dar cuenta de la variedad de sus redes para hacer frente a los desafíos del entorno.

De lo anterior se sostiene que en un sistema organizacional sus participantes trazan una red con sus rutas de acción manera fluida, donde intervienen otros factores menos visibles. Entre ellos Reygadas (2004) menciona el capital cultural, el estatus, la etnia, el género y otros atributos individuales, donde la satisfacción de intereses colectivos también interviene en un juego de subjetividades. Las relaciones sociales se mezclan con sofisticados procesos de inclusión y exclusión, ya sea con matices políticos, como una anarquía organizada (Cohen, March y Olsen, 1972) o matices culturales, como un encuentro de afinidades y emociones, se teje un acoplamiento entre la acción de los individuos y sus

consecuentes representaciones simbólicas para actuar. Con estos antecedentes, se plantea una estructura paralela con distintos matices.

En el diseño de sistemas organizacionales la incertidumbre tiene una relación macro social y micro. Es decir, de acuerdo a Crozier y Friedberg (1990) el concepto de la racionalidad limitada va más allá de los objetivos formalmente declarados, se ancla en las racionalidades transmitidas culturalmente entre los individuos o de los grupos que la conforman. La incertidumbre a nivel individual se traduce en la dinámica social inherente a toda relación del poder que dispone para aumentar su ventaja frente a los otros. Esto podrá hacerlo sólo si satisface, por lo menos parcialmente, lo que esperan los otros de él, es decir, mediante el control no necesariamente formal. El enigma del comportamiento individual en un colectivo constituye una poderosa fuente de incertidumbre. Un individuo no puede ejercer poder sobre otros y manipularlos para su beneficio en un momento determinado, su influencia radica en su capacidad de persuadir el comportamiento de otro, de comprender que para obtener un beneficio a cambio el factor económico no es el único motor. Para estos autores el funcionamiento de la organización es un resultado de juegos en los que participan diferentes actores o individuos de la organización (Montaño, 2001). En donde hay reglas formales e informales que arrojan variables internas del sistema, en el diseño sistémico el “juego” es una herramienta de la acción organizada.

Consideraciones finales

La creación, modificación o eliminación de un *status quo* predominante en el análisis de organizaciones responde a una tendencia real, que encuentra su vórtice en el análisis sistémico local. Si bien el entono contemporáneo cada vez es más dinámico con variables ambientales imposibles de predecir y controlar, como las crisis económicas e inestabilidad política mundial. El dinamismo de las organizaciones enfatiza la necesidad de atender mediante soluciones interconectadas a propuestas novedosas de análisis. El diseño de sistemas organizacionales reconoce la importancia de factores ambientales para trazar de estructuras, es decir configuraciones que estén más acorde a los factores externos tamaño organización y ambiente determina junto con el entorno lado opción de dominios de acción.

Las organizaciones se encuentran inmersas en un mundo dinámico y globalizado, que en gran medida, es el que impulsa a voltear la mirada a lo local. Es precisamente por el contexto actual que los conflictos o situaciones a resolver, no en todos los casos se pueden dejar en manos de la inercia o el sentido común. El diseño de un sistema organizacional permite orientar su propuesta en el estudio de los problemas que le son propios a cada una de las variables involucradas en una organización. La necesidad de reconsiderar la importancia de las variables internas de las organizaciones como: personal, reglas, procesos de decisión, comunicación están fuertemente vinculadas a dos estructuras que se encuentran en constante interacción. Con cierta distancia de lo global, será posible desplazar de concepciones tradicionales de lo que implica administrar, para sentar las bases de sistemas organizacionales propios, si bien funcionales y prescriptivos también abiertos, dinámicos y contradictorios.

Un diseño de sistemas organizacionales, fundamentado en procesos conceptuales y de trabajo, debe atender la necesidad de una práctica administrativa cada vez más exigente, compleja e integral. Sin duda puede representar una herramienta para elaborar diagnósticos cercanos a las realidades locales de las organizaciones. El diagnóstico es vórtice para repensar cuál es la verdadera imagen de una organización que, en el discurso, exige mayores niveles de competitividad, ya que la noción estratégica que adoptan las organizaciones para sobrevivir y adaptarse a su ambiente no se traduce del mismo modo por el actuar de sus integrantes.

Diagnósticos focalizados que busquen identificar el diseño y contenido de la contraparte formal, dinámica cultural, es la llave para abrir la caja de pandora. En su interior se encuentran emociones colectivas. En conjunto, este es tema que se incorpora al diseño de sistemas organizacionales para dar como resultado interesantes líneas de trabajo. Desde una lectura organizacional (Fineman, 2008), advierte que las emociones rebasan el nivel individual para influir a nivel colectivo, las expresiones culturales se simbolizan en sensaciones que delimitan los espacios sociales, ya sea de aceptación o rechazo. De acuerdo con Maitlis, Vogus y Lawrance (2013) una emoción es positiva, negativa, para impulsar u obstaculizar el funcionamiento formal de una organización. En la conformación de las estructuras paralelas, se cruzan distintas expresiones ligadas a la construcción compartida de la emoción predominante en la estructura normativa. A nivel organizacional esta estructura orienta las prácticas, normas, valores e intereses racionales y esperados para todos. Sin embargo, es necesario reconocer que opera con la misma intensidad, un paralelismo donde se conjugan, emociones grupales, que establecen configuraciones particulares, otorgando un dinamismo en estas estructuras paralelas para incluir o excluir.

El individuo percibe y expresa su mundo a partir de la palabra (Montaño, 2001), en colectivo es capaz de expresar no sólo su juicio, sino también el cálculo de intereses grupal, para ser parte de un rompecabezas donde esta estructura paralela también opera. Por ejemplo, la jerarquía paralela está presente cuando alguien actúa en contra de su voluntad, bajo el argumento de un comportamiento profesional, es cuando se conjugan género, clase, racismo, cada una de ellas genera divisiones emocionales a nivel colectivo. El diseño de sistemas organizacionales locales puede ayudar a establecer fronteras, al establecer los criterios de desigualdad que operan en las organizaciones coadyuvará a traducir fragmentos de lo complejo que implica la relación entre las estructuras, grupos e individuos. Se trata de trazar una ruta con un camino que visibilice la acción de los procesos sociales recuperando su sentido a nivel intermedio y micro, ya que ahí es donde existe una tensión significativa entre la cooperación y el conflicto organizacional.

Referencias

- Aldrich, Howard y Martin Ruef (2006). **Organization Evolving**. Sage Publications, Gran Bretaña.
- Ansoff, Igor y Edward McDonnell (1998), La dirección estratégica en la práctica gerencial, Addison Wesley Longman, México.
- Avenier, Marie – José (2010), “Shaping a Constructivist View of Organizational Design Science”, **Organization Studies**, Vol. 31 Núm. 9 &10, pp.1229-1255.
- Barba, Antonio (2000), “Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración”, **Iztapalapa**, Núm. 48, pp. 11-34.
- Barba, Antonio (2010), “Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos”, **Gestión y Estrategia**, Año 19, Núm. 38, pp. 17- 29.
- Castro-Gómez, Santiago (2010) “La Hybris del Punto Cero. Ciencia, raza e ilustración en la Nueva Granada (1750-1816), Pensar, Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Cyert, Richard y James March (1963), **A behavioral theory of the firm**, Prentice Hall, New Jersey.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990), **El actor y el sistema**, Alianza, México.
- De la Garza, Enrique (2001). **La formación socioeconómica neoliberal. Debates teóricos acerca de la reestructuración productiva y evidencia empírica para América latina**. UAM Iztapalapa, México.
- Demers, Chistiane (2007), **Organizational Change Theories. A syntesis**. Sage Publications, EUA.
- Denrell, Jerker (2000), “Radical organizational theory. An incomplete contract approach to power and organizational design”, **Rationality and Society**, Vol. 12, Núm. 1, pp. 39-66.
- Dougherty, Deborah (2008), Bridging Social Constraint and Social Action to Design Organizations for Innovation, **Organization Studies**, Vol. 29, Núm. 3, pp. 415- 434.
- Ethiraj, Sendil y Daniel Levinthal (2004), “Bounded rationality and the search for organizational architecture: an evolutionary perspective on the design of organizations and theri evolvabiity”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 49, Núm. 3, pp. 404-437.
- Fineman, Stephen (2008), “Introducing the emotional organization”, en Stephen Fineman (Editor), *The emotional organization, passions and power*, Blackwell Publishing, Londres, pp. 1-11.
- Glen, Roy et Al. (2014), "The Need for Design Thinking in Business Schools", **Academy of Management Learning & Education**, Vol.13, No. 4, pp. 653-667.
- Grace, Ann Rosile et Al. (2013), “Storytelling diamond: an anterrative integration of the six facets of storytelling in organization research design”, en **Organizational Reseach Methods**, Vol. 14, Núm. 4, pp. 557-580.
- Gulbrandsen, Lars (2008), "Accountability arragements in non-state standars organizations: instrumental design and imitation", **Organization**, Vol. 15, Núm. 4, pp. 563 - 583.
- Gunther, Rita (2006), “Beyond Contingency: From Structure to Structuring in the Design of the Contemporary Organization”, en Steward Clegg et Al. (Coords), **Handbook of Organization Studies** , Sage, Londres, pp. 577- 597.
- Gunther, Rita (2013), “Transcient advantage”, **Harvard Bussines Review**, Junio, pp. 62- 70.

- Hall, Richard (1996), **Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados**, Prentice Hall, México.
- Hodgkinson, Gerard (2013), "Organizational Identity and Organizational Identification: A Critical Realist Design Science Perspective", **Group & Organizational Management**, Vol. 38, Núm. 1, pp. 145-157.
- Jonker, Catholijn et Al. (2012), "Formal framework to support organizational design", en **Knowledge-Based System**, Núm. 89, pp. 89-105.
- López, Ana (2014), "Del diseño tradicional al diseño complejo contemporáneo", **Diseño y Sociedad**, Núm. 35-36, pp. 6- 13.
- March, James (1994), *A primer on Decision Making. How decisions Happen*, The Free Press, New York, pp. 175-219.
- McCaskey, Michael (1974), "An introduction to organizational design", *California Management Review*, Vol. 15, Núm 2, pp. 13-20.
- Meyer, John y Brian Rowan (1977) "Institutionalized Organizations; Formal structure as myth and ceremony", **The American Journal Sociology**, Vol. 83, Núm. 2, pp. 340-363.
- Michlewski, Kamil (2008), "Uncovering Design Attitude: Insider the Culture Designers", **Organizational Studies**, Vol. 29, Núm. 3, pp. 373-392.
- Miller, Danny et Al. (2009), "What happened to Organization Theory?", **Journal of Management Inquiry**, Vol. 18, Núm. 4, pp. 273-279.
- Mintzberg, Henry (1999), **La Estructuración De Las Organizaciones**, Ariel, Barcelona. p.p 25- 532.
- Mintzberg, Henry et.al. (2003), **Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico**, Granica, Argentina.
- Montaña, Luis (2001), "La razón, el afecto y la palabra: reflexiones en torno al sujeto en la organización", en **Iztapalapa. El sujeto construcción y deconstrucción**, Año 21, No. 50, UAM-Iztapalapa, México, pp. 191-212.
- Pfeffer, Jeffrey (2000), **Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades**, Oxford University Press, México.
- Rosile, Grace Ann et Al. (2013), "Storytelling Diamond: an antenarrative integration of six facets of storytelling un organization research design", **Organizational Research Methods**, Vol. 16, Núm. 4, pp. 557-580.
- Robbins, Stephen (1990), **Theory Organization. The structure, design and application**, Prentice Hall, EUA.
- Maitlis, Sally, Timothy Vogus y Thomas Lawrance (2013), "Sensemaking and emotion in organizations", **Organizational Psychology Review**, Vol. 3 Núm. 3, pp. 222-247.
- Walter, Powell y Paul DiMaggio (1983) "The iron cage revisited: institucional isomorphism and collective rationality in organizacional fields", en **American Sociological Review**, vol 48, núm 2. pp. 147-160.
- Pérez, Francisco (2004), "Inspiración creativa y creatividad sustentada. Crear valores, volverse humano, *Diseño y Sociedad*, Núm. 16, pp. 38- 45.
- Pugh, Dereck (1997) "Does context determine form?", en Pugh, Derek S., **Organization Theory**, Penguin Books, London, pp. 16-35.
- Reygadas, Luis (2004), "Las redes de la desigualdad: un enfoque multidimensional", **Política y Cultura**, Núm.22, pp.7-25.
- Ríos, Marcos (2003), "Reapropiación de modelos y construcción de identidad organizacional", **Iztapalapa**, Año 24, Núm. 55, pp. 69-100
- Sarasvathy et Al. (2008), "Designing Organizations that Design Enviroments: Lessons from Entrepreneurial Expertise", **Organization Studies**, Vol. 29, Núm. 3, pp. 331- 350.

- Schvarstein, Leonardo (1998), **Diseño de y en Organizaciones. Tensiones y paradojas**, Paidós, Buenos Aires, p.p. 63-163 y 291-366.
- Simon, Herbert (1988), **El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa**, Aguilar Editores, Buenos Aires.
- Vázquez, Angel Wilhelm (2007), "**Patrones de interacción en una organización totalitaria. Relaciones entre personal operativo e internos del Reclusorio Preventivo Varonil**", en Marcela Rendón (Coord), Organización y Cultura. Tradición, poder y modernidad en México, UAM Iztapalapa. pp.173-206
- Van Aken, Joan Ernst (2007), Design Science and Organization Development Interventions Aligning Business and Humanistic Value", **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol. 43, Núm, 1, pp. 67 – 88.
- Venkatesh et Al. (2012), "Design orientation: a grounded theory analysis of design thinking and action", **Marketin Theory**, Vol. 12, Núm. 3, pp. 289-309.
- Wastell, David (2014), Archarios: "A Dialogue Between Socrates and a Novice Manager on the Relevance of Design to Management Practice and Education", **Academy of Management Learning & Education**, Vol. 13, No. 4, pp. 641-652.