

DIÁLOGOS SOBRE VIEJAS TENSIONES Y NUEVAS REALIDADES (EL ETERNO RETORNO)
DIALOGUES ON OLD TENSIONS AND NEW REALITIES (THE ETERNAL RETURN)

Leonardo Schvarstein leosch@pccp.com.ar

Graciela Cuello gcuello2006@yahoo.com.ar

Iván Quiroga Cangiano ivan.fce.uba@gmail.com

Mercedes Propatto mercedespropatto@gmail.com

Lucas Rago lucasrago91@gmail.com

Universidad de Buenos Aires

Ensayo

Resumen

El presente trabajo aborda la complejidad de las organizaciones en función de la globalización y la masificación de la tecnología. A raíz de diversas discusiones vinculadas con el análisis organizacional, se abordó el trabajo simulando una entrevista con un experto (titular de cátedra) quien responde a preguntas de su equipo docente.

Se abordan los temas vinculados a las nuevas realidades organizacionales que constituyen paradojas a resolver por parte de los administradores. Para ello, se destaca la validez del modelo de Identidad, en tanto su capacidad para trabajar con tensiones, a la vez que se incorporan nuevas paradojas para el análisis, inexistentes hasta hace unos años en el debate vinculado a las organizaciones.

Paradojas que requieren pensar las organizaciones en red y entablar relaciones de modo tal de pensar en ecosistemas organizacionales digitales, donde la cuestión de la humanidad pasa al primer plano. Referido a ello, el aporte de los valores a los modelos de gestión resulta imprescindible para un mundo donde es posible crear riqueza aniquilando empleos.

En ese contexto, el ecosistema incluye contemplar valores para el conjunto de actores que intervienen en los diferentes niveles decisorios y que -conjuntamente- (re)producen la realidad social. Un nuevo mundo global y tecnificado requiere nuevas competencias profesionales, donde la comunicación y la rendición de cuentas resultan tan importantes como la regulación de la apropiación y uso de los recursos y la información.

Abstract

This work addresses the complexity of organizations based on globalization and the massification of technology. As a result of various discussions related to the organizational analysis, the work was approached simulating an interview with an expert (chair holder) who answers questions from his teaching team.

Issues related to new organizational realities that constitute paradoxes to be resolved by administrators are addressed. For this, the validity of the Identity model is highlighted, inasmuch as its ability to work with tensions, while incorporating new paradoxes for the analysis, which did not exist until a few years ago in the debate linked to organizations.

Paradoxes that require thinking about network organizations and establishing relationships in such a way as to think about digital organizational ecosystems, where the question of humanity comes to the fore. Referring to this, the contribution of values to management models is essential for a world where it is possible to create wealth by destroying jobs.

In this context, the ecosystem includes contemplating values for the set of actors that intervene in the different decision-making levels and that -together- (re) produce social reality. A new global and technician world requires new professional skills, where communication and accountability are as important as the regulation of the appropriation and use of resources and information.

Palabras Clave: Ecosistema Organizacional. Tecnología. Complejidad. Autoorganización. Análisis Organizacional

Keywords: Organizational Ecosystem. Technology. Complexity. Self-organization. Organizational Analysis

Introducción

En un mundo interconectado, es difícil pensar en una organización como unidad de análisis, y el criterio de efectividad como modo de evaluación parece ser insuficiente a la vista de los resultados obtenidos, principalmente, en materias de desarrollo humano y ambiente.

A raíz de los profundos cambios organizacionales motivados, principalmente, por el auge y la incorporación masiva de la tecnología, entendemos que la Administración requiere una revisión crítica a fin de dar cuenta de dicho fenómeno e intentar generar propuestas pertinentes.

Alertados por este panorama, nos proponemos iniciar un debate con el propósito de pensar una agenda de la administración en el Siglo XXI, que reconozca la complejidad, tensiones y contradicciones estructurales en las organizaciones sin por ello dejar de valorar las múltiples necesidades humanas.

Desarrollo

Para tratar el tema referido, utilizaremos una conversación acontecida en el marco de una reunión de cátedra acerca de las perspectivas a futuro del estudio de organizaciones, la dirección y las personas.

Con un estilo dialogado, simularemos una entrevista entre el equipo de trabajo de la cátedra de Dirección General y Leonardo Schvarstein en su rol de jefe, pero principalmente, como referente en la temática.

Equipo: Leonardo, estamos pensando en comenzar a incorporar nuevas temáticas vinculadas al análisis institucional y organizacional, relacionando nuevos fenómenos globales y su efecto en las organizaciones ¿Qué te parece? En más de una oportunidad hemos conversado de la importancia de la tecnología y creemos que no es un tema menor ni sencillo de abordar... ¿nos darías una orientación?

Leonardo: ¡Con todo gusto! Para comenzar debemos hablar de instituciones en el sentido del análisis institucional francés, que tiene palabras raras tales como *pansincretismo* y *sincretismo* que vienen de la religión.

Pansincretismo quiere decir *algo que abarca y amalgama todas otras lógicas*. En este caso, son dos las que tienen ese carácter: la primera es la tecnología, que está provocando fuertes cambios a nivel de la estructura de la sociedad, a nivel de la educación, de la justicia, de la salud, del tiempo libre, de lo que ustedes quieran, y cómo está incidiendo sobre todas las otras instituciones. Y la segunda es la economía, básicamente a partir de lo que sucede en este siglo XXI con la exacerbación -a mi modo de ver- de ciertos postulados del capitalismo neoliberal.

De manera interesante y paradójica, esto es coexistente con ciertos avances de lo que se llama la economía de la colaboración: al mismo tiempo -entonces- la exacerbación del individualismo y eventualmente la exacerbación de la colaboración. De todas formas, en este momento, hay un agravamiento de este capitalismo neoliberal juntamente con la apropiación de valor por parte de unos *pocos* en detrimento de la carencia que sufren *muchos* de nuestros congéneres.

En esta complejidad siempre creciente observamos transformaciones propias del siglo XXI, como es el caso de la aceleración tecnológica, los procesos de automatización, conectividad creciente, internet de las cosas, pantallas por todos lados monitoreando nuestras actividades, y al mismo tiempo el monitoreo de nuestras actividades a través de los dispositivos móviles, cantidad de dispositivos conectados a internet, que cada vez son más: tenemos heladeras, equipos de aire acondicionado, etc.

Precisamente, ese tema de la conectividad creciente está generando un fenómeno extraordinario. Es Jeremías Bentham¹, el filósofo estadounidense quien a finales del siglo XIX concibió una cárcel que tenía un punto con un solo vigilador, pero con la capacidad de vigilar la actividad de todos los internados, sin que ellos pudieran verlo a él.

Michel Foucault² tomó este diseño, que se conoce como *panóptico*, como una metáfora de lo que fue el control social en el siglo XX: mecanismos, dispositivos de control social que monitoreaban, vigilaban la conducta de todos los conciudadanos; una metáfora para explicar un dispositivo. Esto hoy ha dejado de ser una metáfora; el panóptico digital ya es una realidad, dada la literalidad de control social a través del monitoreo de todas nuestras actividades.

(E): Todos estos fenómenos tienen fuertes derivaciones y cada uno merece un tiempo de estudio prudencial. En nuestro caso puntual, no podemos apartarnos del efecto que tiene sobre los individuos que son los que habitan las organizaciones. ¿Qué nos espera a los profesionales de la gestión para el S. XXI?

(L): Correspondiente con esta aceleración tecnológica, y en términos de velocidades relativas, parecería que el desarrollo de nuestras capacidades cognitivas es más lento. Habrá que estar atentos a los efectos de esta asincronía entre la exponencialidad del desarrollo tecnológico y la, en el mejor de los casos, linealidad de nuestro desarrollo cognitivo. Tema complejo para abordar, sin dudas.

En relación con lo anterior, reconozcamos que la complejidad de la sociedad es inaprensible ¿Qué quiere decir inaprensible en este contexto? Que nuestras capacidades cognitivas son limitadas para dar cuenta de esta conectividad siempre presente.

Desde nuestro interés por la administración, preguntémonos por ejemplo cómo medir el impacto de los costos de transacción decrecientes, qué pasa cuando los costos inherentes a las relaciones de intercambio que acontecen en una sociedad tienden a cero³. Esta es una situación realmente compleja, por ejemplo, para los medios de comunicación social tradicionales, que en su gran mayoría no han logrado desarrollar un modelo de negocios adecuado a esta situación disruptiva.

Y mencionemos en correspondencia con la institución del Empleo, los nuevos conceptos de *Cognitariado* y *Precariado*. Somos trabajadores de la sociedad del conocimiento, ya no más “mano de

¹ Bentham, J. “El Panóptico” (1791).

² Foucault, M. “Vigilar y Castigar” (1975).

³ Rifkin, J. “La Sociedad de Costo Marginal Cero” (2014).

obra". Y el modelo hegemónico institucional es hoy en día el empleo temporario. Robert Castel⁴, en su obra sobre la metamorfosis social, sostiene que el empleo permanente se está yendo para no volver.

(E): En el modelo de análisis organizacional manejas el concepto de "tensiones" para la complejidad. A la vista de los hechos y los cambios que suceden ¿crees que hay que revisar el modelo? ¿Hay que pensar en nuevas tensiones? ¿Cómo deberían pensarse las Estrategias de Gestión en éstos términos?

(L): Cuando hablamos de diseñar una estrategia para la organización nos enfrentamos con tensiones básicas: racionalidad económica y racionalidad social; relaciones de competencia y de colaboración entre las partes interesadas; orientación al presente o al futuro; favorecer la productividad a través de la automatización y a través del enriquecimiento del trabajo de las personas. Esas tensiones, presentes en los siglos XIX y XX, siguen estando en el XXI.

En el contexto de esta conversación, entendemos a las tensiones siguiendo básicamente a Edgar Morin⁵ y haciendo una distinción entre *relaciones dialógicas* y *relaciones dialécticas*.

La relación dialógica es invariante, permanece a lo largo del tiempo. Morin la define como la unión simbiótica de dos lógicas de sentido contrario. El paradigma es la relación que existe entre orden y desorden: no se puede entender el uno sin el otro.

Complementariamente, debemos entender a la dialéctica como un proceso: si percibo "desorden", trataré de resolverlo instalando "orden". Si una estructura me resulta inoperante, la reemplazaré por otra, que a su vez se tornará inoperante en algún momento del futuro y así sucesivamente.

Si dialógica significa invariancia, dialéctica entraña proceso. Los modos dialécticos de resolución de esas tensiones dialógicas son los que están cambiando.

No se puede pensar en competencia si no se piensa en colaboración, ni en colaboración sin competencia; esa tensión existía en las organizaciones al momento de formular estrategias en el siglo pasado y también hoy día. Lo que ocurre ahora es que es relativamente normal que haya competencia y cooperación simultáneas y es por ello que hablamos de *Coopetencia*⁶, un verdadero oxímoron. Estos neologismos son un indicador en el lenguaje de la manera en que cambia la manera de organizar.

Un oxímoron es una expresión lingüística que auna dos términos de sentido contrario, y es interesante cómo la complejidad siempre creciente y las consecuentes tensiones y paradojas que se plantean nos llevan a estas expresiones. Una de las más conocidas es *realidad virtual*: la lógica cartesiana nos indica que si es real no es virtual, y si es virtual no es real. Y sin embargo entendemos perfectamente que nuestros hijos están sumergidos en la realidad virtual cuando juegan "en" la play (y no "con" ella). La manera en que se manifiesta la tensión entre lo real y lo virtual hoy día -2017- parece estar yendo de manera sostenida hacia el lado de la virtualidad.

⁴ Castel, R. "La Metamorfosis de la Cuestión Social" (1997).

⁵ Morin, E. "Introducción al Pensamiento Complejo" (1990).

⁶ Nalebuff, B. y Brandenburger, A. "Coo-petencia" (2005).

La *particularización masificada* (en inglés *mass customization*) fue en el siglo XX una aspiración que ahora encuentra su realización en manufactura a través de las impresoras 3D, que posibilitan un diseño particularizado de productos con una concepción generalizada de base.

El *individualismo colectivo* refiere en el siglo XXI a la exacerbación de la individualidad en el marco de una masificación de las conductas. La invasión de la tecnología digital incide tremendamente en la relación que se establece entre vida personal y la vida laboral.

Allá por los años 70, psicólogo social Karl Weick⁷ hablaba de *anarquías organizadas* para referirse, a organizaciones que estaban débilmente articuladas. Esta es la manera en que podemos comprender hoy a los ecosistemas organizacionales digitales: tienen una forma de comportamiento relativamente anárquica en el sentido de su imposibilidad de ser *gobernados*, pero al mismo tiempo hay algo esencial y compartido que hace que se junten los componentes del ecosistema entorno a intereses comunes.

Dee Hook caracterizó a las *organizaciones caórdicas*⁸ como una síntesis entre caos y orden. Es el diseñador de Visa, la tarjeta de crédito cuyos dueños son los bancos que colaboran intensamente para el funcionamiento del sistema operativo de una organización que funciona 24 horas al día, durante 7 días a la semana, de manera continua, que pone en contacto clientes con proveedores, con un sistema intermediario de clearing que permite que unos paguen en un lado y otros puedan cobrar en otro. Son los mismos bancos en la misma organización que cooperan intensamente al nivel de funcionamiento de su sistema operativo y compiten intensamente en el momento de vender los plásticos.

Estructuras flexibles es un oxímoron: si hablamos de estructura es porque se requiere cierto grado de rigidez, pero ciertamente hoy día es impensable que trabajemos con esas estructuras rígidas con relaciones de comando y control tan funcionales desde el surgimiento del fordismo.

Sincronía asincrónica tiene mucho que ver con las relaciones presenciales y a distancia tan presentes actualmente en los ámbitos educativos. Podemos postear en un foro de discusión de manera asincrónica, pero la lectura simultánea de los posts produce un efecto de sincronidad. Podemos ver un *webinar* (conferencia online) grabado hace tiempo y eventualmente interactuar con sus organizadores ahora.

El *ausentismo presencial* es un fenómeno emergente de la penetración de los equipos móviles y de las redes sociales en los ámbitos laborales. Se refiere a gente que está en la empresa interactuando en redes sociales, leyendo el diario o jugando al póquer. Están, pero no están.

(E): ¡Buenísimo Leonardo! Entonces, respecto del análisis organizacional venimos bien orientados. Es cuestión de profundizar el análisis de las tensiones y pensar en las resoluciones acordes a la nueva realidad en que transcurren las organizaciones... ¿O nos falta algo más?

⁷ Weick, K. "Las Organizaciones Educativas como sistemas débilmente acoplados" (1976).

⁸ Hock, D. "El Nacimiento de la Era Caórdica" (2001).

(L): Ciertamente, creo que estamos bien orientados... Sin embargo, entiendo que corresponde hacer unas referencias específicas vinculadas a la dinámica actual. Podemos mencionar tres tensiones que, producto de la tecnología y la economía neoliberal capitalista, están fuertemente desequilibradas y resultan en cierto modo deshumanizantes.

En primer lugar, la tensión entre la apropiación de valor concentrada que caracteriza al capitalismo neoliberal y la apropiación de valor distribuida entre las partes interesadas, necesaria en la *economía del compartir* (del inglés *sharing economy*).

Aludiendo a nuestro modelo organizacional de tres dominios: i) propósitos, ii) relaciones y iii) capacidades, poder mediante, se verifica una segunda tensión a nivel de las relaciones: el empleo temporario está tendiendo a imponerse sobre el empleo permanente. Esto es lo que se está llamando *empleo líquido*, en parentesco con la metáfora de Bauman⁹.

A mi juicio, la categorización de plataformas intermediarias tales como Uber y Airbnb dentro de la economía de la colaboración, es una manifestación de ocultamiento ideológico. Son modelos que tienden más a la concentración que a la distribución de la riqueza, con el consecuente incremento de inequidad.

La tercera tensión que me interesa puntualizar, que no es nueva, pero presenta un crecimiento exponencial en la actualidad, es la tensión hombre-máquina que se manifiesta en el dominio de las capacidades. Las máquinas están supliendo al trabajo humano en los procesos de automatización y robotización, destruyendo más empleo del que es creado por las nuevas tecnologías. Esto va en contra de lo que podría ser una complementariedad producida en una relación de aumentación, donde las capacidades humanas se ven incrementadas con el uso de la tecnología.

Producto de estas nuevas tensiones, en cierto modo deshumanizantes, se observa un relativo auge del humanismo en la administración actual. La sociedad se está tornando tan inhumana que ya no basta con hablar de lo social; hay que hablar de lo social humano.

(E): Nos mencionaste en otra ocasión que hay que pensar en 'ecosistemas organizacionales'. Nos queda claro que la complejidad obliga a pensar en múltiples realidades y que los desafíos tecnológicos implican nuevas resoluciones ¿pero, concretamente, ¿cómo opera el término 'ecosistema' al que referís en cuanto a la gestión de organizaciones?

(L): Veamos... En este nuevo contexto de complejidad creciente, con la tecnología presente en todas las esferas de la vida humana, surgen nuevas formas asociativas que distan mucho de la visión de la organización cerrada que primaba en el siglo pasado.

La tecnología digital, facilitadora de los actuales procesos de innovación, genera interpenetración e interdependencia entre las organizaciones. Hoy día, para entender cómo

⁹ Bauman, Z. "Modernidad Líquida" (1999).

gestionarlas, en la tensión entre sistema y ecosistema debemos desplazarnos más del lado del ecosistema.

Las organizaciones del siglo XX estaban más centradas en sí mismas, más estructuradas en torno a sus propias estrategias, sistemas y procesos. Actualmente, el desafío de los directivos del Siglo XXI consiste en enfrentar la tensión entre sistema y ecosistema con una visión multicéntrica y pluridimensional. Los ecosistemas organizacionales no se dejan *governar*; para incidir sobre ellos, como sistemas autoorganizados que son, hay que diseñar *perturbaciones* sintónicas con la la lógica de su devenir.

Manuel Castells ha trabajado mucho el concepto de la *sociedad en red*¹⁰ (*network society – sociedad red*) presentando una fenomenología ecosistémica en los ámbitos público, privado y de la sociedad civil, llegando incluso al nivel comunitario e individual. Actualmente, todas las esferas de la interacción ecosistémica están sometidas a la intensificación de la interpenetración, la interdependencia y la complejidad exponencialmente creciente.

En términos de gestión de las organizaciones, se trata de pensar que los recursos críticos van migrando desde lo físico y lo financiero hacia lo cognitivo (inteligencia en red y redes inteligentes). Lo que surge es el pasaje de la corporación industrial a la *empresa extendida*; de los ecosistemas de negocios a los de *colaboración multitudinaria* (*crowdfunding, crowdsourcing*).

En esta evolución han surgido nuevas formas organizativas, lo cual tampoco es nuevo. Bergquist¹¹ citaba esa amalgama, ese sincretismo si lo prefieren, entre lo público y lo privado a través del concepto de *organizaciones híbridas*. Hoy día estos partenariados se han extendido al campo de las privadas y de la sociedad civil, tal como sucede en los casos en que grandes corporaciones tercerizan sus programas de responsabilidad social a través de fundaciones.

Volviendo al tema de las plataformas intermedias, tales como Uber y Airbnb, recordemos que se trata de dispositivos tecnológicos, básicamente un algorítmicos, que ponen en contacto a los demandantes y oferentes de un servicio. Lo objetable aquí es que se las presente como el paradigma de la economía del compartir cuando a nuestro juicio aquí no se comparte nada...

Resulta necesario identificar aquí los factores generativos que explican su enorme suceso y la exponencialidad de su crecimiento, En primer lugar, la capacidad que tienen de acoplar a las partes interesadas a través de estos algoritmos y la forma instantánea (tiempo real) en que ello ocurre. Segundo, la atracción recíproca que deriva del ofrecimiento de servicios competitivos a los demandantes en términos de precios y calidad de servicio, junto con la obtención de clientes por parte de los oferentes. Tercero, los sistemas de aseguramiento de calidad que instituyen a través de la calificación de los oferentes por parte de los demandantes. Y finalmente la facilidad de uso a través aplicaciones para los equipos móviles de los que ya no podemos prescindir.

¹⁰ Castells, M. "La Sociedad Red" (2006).

¹¹ Bergquist, W. "The Postmodern Organization: Mastering the Art of Irreversible Change" (1993)

Castells habla del surgimiento de un *poder de intermediación* en función de la capacidad de usufructuar estos factores generativos. Efectivamente, estas plataformas tienen el poder de regular las entradas y los privilegios de los distintos actores del sistema, lo cual las pone en una situación sumamente ventajosa no sólo económico sino también en lo social.

Señalemos que todas estas cuestiones adquieren también una gran importancia para los administradores cuando se trata de plataformas de empleo y de provisión de servicios para las empresas.

(E): Las perspectivas que planteas son desafiantes, sin dudas... En relación con este concepto de 'ecosistemas organizacionales' parecería que los valores, lejos de perder vigencia, se resignifican y fortalecen, al igual que el concepto de Gobierno y Política, ¿verdad?

(L): Esto da para largo y nos lleva a la relación dialógica que se establece entre racionalidad económica y racionalidad social. Su resolución dialéctica requiere, al decir de Edgar Morin, el establecimiento de un meta-punto de vista superador de la contradicción.

Conclusión

A nuestro modo de ver, se trata aquí de la existencia, siempre, de racionalidad política fundada en valores y principios. La tensión que se establece entre los bienestar privados de los distintos grupos de interés y el bien común requiere un marco axiológico y se nutre del ejercicio legítimo del poder. La idea del bien común surge de un marco axiológico y éste a su vez resulta absolutamente inoperante cuando no está sostenido en una estructura de gobierno que ejerce legítimamente el poder.

La tensión entre lo social y lo económico se está resolviendo hoy día de manera distinta, porque el ejercicio de la racionalidad política a nivel de gobierno se altera y se condiciona cuando la organización es parte de un ecosistema. El bien común se problematiza y se *tematiza* en forma positiva a mi juicio, porque el ecosistema pone de manifiesto las tensiones entre los distintos grupos de interés. De allí la necesidad para los administradores de incorporar en su caja de herramientas a la teoría de los *stakeholders*.

Todo lo que antecede nos plantea ciertamente desafíos interesantes, la necesidad de una nueva epistemología, una nueva ontología, nuevas metodologías y, una nueva axiología en la que me quiero centrar en este cierre: ¿cuáles son los nuevos marcos valorativos dentro de los cuales debemos entender nuestra tarea como administradores?

Aquí volvemos a De Dee Hook que plantea algunos principios para el funcionamiento efectivo de la *organización caórdica*:

- Todos los participantes tienen que tener una participación equitativa.
- Ningún miembro debería tener una posición preferencial.
- Todas las ventajas deben surgir solamente de la habilidad y de la iniciativa individual.

- El poder y la función tienen que ser distributivos en grado máximo.
- El todo no debería ejercer ninguna función que pudiese ser razonablemente ejecutada por cualquier parte, esto es el principio de subsidiariedad.
- El gobierno debería ser distributivo, ningún individuo, institución o combinación de ambos, debería estar en condiciones de dominar las deliberaciones ni de controlar las decisiones.
- Tiene que ser infinitamente maleable, pero también extremadamente durable – recordemos el oxímoron estructuras flexibles - capaz de modificar sus formas o funciones de manera constante y auto-generada sin sacrificar su naturaleza esencial ni sus principios.

Pensando específicamente en el enfoque de los *ecosistemas organizacionales digitales*, me animaría a proponer un juego adicional de principios:

1. Principio de **Ciudadanía**, que especifiquen las condiciones de membrecía, de pertenencia y de proactividad ciudadana.

2. Principio de **Comunicación**, porque la comunicación ha pasado de ser ‘de uno a muchos’ a ser ‘de muchos a muchos’, o sea más ‘conversacional’ de lo que era en el siglo pasado.

3. Principios de **Regulación en la circulación de la información**, que conlleva la tensión entre transparencia y opacidad. Y de **Regulación de la apropiación del conocimiento**, en tensión entre con su distribución a lo largo y ancho del ecosistema, sobre todo, de las economías colaborativas. El paradigma aquí es Wikipedia.

4. Principio de **Rendición de Cuentas**, que en un ecosistema no es lineal sino múltiple, solapada en el sentido que hay muchas rendiciones de cuentas desde distintos componentes del ecosistema, deliberativa en el sentido de que rendir cuentas por el resultado de las acciones en un sistema sin centro requiere la explicitación del punto de vista del observador.

5. Y finalmente Principios relacionados con la **Apropiación de Valor**, sobre todo para las plataformas intermediarias en las que la generación de valor viene de muchos, y la apropiación queda para unos pocos.

Llegado a este punto, cito el consejo metafísico de Heinz Von Foerster que suscribo en mi devenir personal y profesional: *debemos actuar siempre en el sentido de incrementar el número de alternativas posibles*. Para gestionar estos ecosistemas desde el marco axiológico que aquí propongo, los directivos y administradores deben actuar siempre en el sentido de incrementar el número de elecciones posibles de los humanos que los viven, los disfrutan y los sufren.

Referencias Bibliográficas

- Bauman, Z. (1999). Modernidad Líquida
- Bentham, J. (1791). El Panóptico
- Bergquist, W. (1993) The Postmodern Organization: Mastering the Art of Irreversible Change
- Castel, R. (1997). La Metamorfosis de la Cuestión Social

Castells, M. (2006). La Sociedad Red

Foucault, M. (1975). Vigilar y Castigar

Hock, D. (2001). El Nacimiento de la Era Caórdica

Morin, E. (1990). Introducción al Pensamiento Complejo

Nalebuff, B. y Brandenburger, A. (2005). Coopetencia

Rifkin, J. (2014). La Sociedad de Costo Marginal Cero

Weick, K. (1976). Las Organizaciones Educativas como sistemas débilmente acoplados