

COLECCIÓN ECONOMÍA Y NEGOCIOS

SOCIOLOGÍA DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

SOCIOLOGÍA DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Introducción al análisis social
de la instrumentación de la gestión

Ève Chiapello – Patrick Gilbert

Con la colaboración de
Céline Baud, Marion Brivot, Carine Chemin-Bouzir,
Corine Eyraud y Bénédicte Grall

Edición y prólogo de la traducción al español
Francisca Gutiérrez Crocco y Álvaro Soto Roy

Traducción
Claudia Jordana Contreras, Diego Arango López,
Francisca Gutiérrez Crocco y Álvaro Soto Roy

uah/Ediciones
Universidad Alberto Hurtado

SOCIOLOGÍA DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN
Introducción al análisis social de la instrumentación de la gestión

Ève Chiapello – Patrick Gilbert

Con la colaboración de Céline Baud, Marion Brivot, Carine Chemin-Bouzir, Corine Eyraud y Bénédicte Grall

Edición y prólogo de la traducción al español: Francisca Gutiérrez Crocco y Álvaro Soto Roy

Traducción: Claudia Jordana Contreras, Diego Arango López, Francisca Gutiérrez Crocco y Álvaro Soto Roy

Título original del libro en francés: *Sociologie des outils de gestion - Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. © Editions La Découverte.

Este libro ganó el premio FNEGE a la mejor investigación (2014).

Ediciones Universidad Alberto Hurtado
Alameda 1869 – Santiago de Chile
mgarciam@uahurtado.cl – 56-228897726
www.uahurtado.cl

ISBN libro impreso: 978-956-357-188-2
ISBN libro digital: 978-956-357-189-9
Registro de propiedad intelectual N° 304.092

Impreso en Santiago de Chile por C y C impresores
Abril 2019

Coordinador Colección Economía y Negocios
Eduardo Abarzúa

Este libro fue sometido al sistema de referato ciego.

Directora editorial
Alejandra Stevenson Valdés

Editora ejecutiva
Beatriz García-Huidobro M.

Diseño interior
Gloria Barrios A.

Diseño de portada
Francisca Toral R.

Imagen de portada
123rf



Con las debidas licencias. Todos los derechos reservados. Bajo las sanciones establecidas en las leyes, queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita de los titulares del copyright, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamos públicos.

Índice general

Prólogo a la edición en español <i>Francisca Gutiérrez Crocco y Álvaro Soto Roy</i>	13
Prólogo y agradecimientos	23
Introducción	31

Primera parte

FUNDAMENTOS DE LA REFLEXIÓN SOBRE LA INSTRUMENTACIÓN DE LA GESTIÓN

Capítulo I	
De la técnica a las herramientas de gestión	45
Los discursos espontáneos sobre la técnica.	45
Los aportes de la antropología.	52
La gestión como técnica inmaterial	59
¿Qué es una herramienta de gestión?	62
Conclusión	68
Capítulo II	
Enfoques tradicionales de las organizaciones y de las herramientas de gestión	69
Las teorías racionales o la técnica como solución	71

Las teorías normativas: entre olvido y subestimación de la técnica	80
El predominio de las creencias racionales	82
Hacia una superación de los enfoques clásicos.	87
Conclusión	93

Segunda parte

TRES GRANDES ENFOQUES

Capítulo III

Los enfoques críticos	103
Tesis 1. La herramienta en las relaciones de dominación	105
Tesis 2. La herramienta como técnica de disciplina y de gobierno	120
Tesis 3. La herramienta aliena y deshumaniza	135

Capítulo IV

Los enfoques institucionalistas	143
Tesis 4. La herramienta influenciada por los juegos institucionales.	145
Tesis 5. La herramienta como una inversión de forma .	162
Tesis 6. La herramienta habilita y constriñe	184

Capítulo V

Los enfoques interaccionales	195
Tesis 7. La herramienta es un agenciamiento humanos/no-humanos.	197
Tesis 8. La herramienta solo existe en el sistema de actividad	210
Tesis 9. La herramienta como un ser de lenguaje.	220
Tesis 10. Los efectos de la herramienta están condicionados por los juegos de actores	231

Capítulo VI

Síntesis conceptual: la agencia de las herramientas

de gestión	241
Un marco de análisis de la agencia de los instrumentos de gestión	243
Las actuaciones epistémicas de las herramientas	250
Efectos de reactividad ligados a la función epistémica .	257
Las actuaciones prácticas de las herramientas de gestión	260
Las prácticas políticas de las herramientas de gestión .	267
Conclusión	270

Tercera parte

ESTUDIOS DE CASO

Capítulo VII

Medir la acción pública con indicadores.**Sistemas de valores y juegos de poder**

<i>Corine Eyraud</i>	281
Lógicas de los actores y juegos de poder	285
¿Cuál(es) sistema(s) de valores? Los indicadores seleccionados para el escrutinio mediante <i>cités</i>	290
Conclusión	296

Capítulo VIII

**El peso del programa informático-empresarial en
el proceso de adopción de un proyecto CRM:****el caso del proyecto Cont@ct en la sociedad Alpha**

<i>Bénédictte Grall</i>	299
El proyecto Cont@ct	302
El peso de las inscripciones	303
El peso de los desempeños técnicos	307

El interesamiento y enrolamiento de aliados	308
Conclusión	311
Capítulo IX	
Construir la solidaridad: los dispositivos de la acción social tienen efectos	
<i>Carine Chemin-Bouzir</i>	313
Solidaridad recíproca, desigual y multilateral	315
El campo de la ayuda social a la infancia y sus instrumentos	317
El campo de la política familiar y sus instrumentos	320
Una utilización de dos instrumentos para generar solidaridad multilateral	322
Los dispositivos tienen un efecto sobre el tipo de solidaridad	324
Capítulo X	
La extensión del capitalismo financiero por los instrumentos: la reforma de la reglamentación de Basilea sobre el riesgo de crédito	
<i>Céline Baud</i>	329
La reforma de Basilea sobre los riesgos de crédito	330
La elección del modelo ASRF	345
La estimación de las probabilidades de <i>default</i> (PD)	347
La definición de las exigencias en capital	349
Un nuevo modo de intervención pública	353
Conclusión	355
Conclusión	359
Estudiar las herramientas de gestión: un proyecto de emancipación	360
Un método para un proyecto	365
Volver a las viejas preguntas	369

Anexos

Anexo 1.

Diálogo entre las tesis en torno a preguntas genéricas . . . 383

Anexo 2.

Estudio de la herramienta en todos sus estados. 391

1. La forma circulante (la herramienta fuera
de una situación específica) 392

2. La forma inscrita (la herramienta en una
situación específica) 394

Referencias bibliográficas 397

Traductoras y traductores 431

Índice de cuadros y figuras 433

Prólogo a la edición en español

Francisca Gutiérrez Crocco y Álvaro Soto Roy

Este libro es una traducción del libro de Ève Chiapello y Patrick Gilbert que fue originalmente publicado en francés el 2013 por la editorial La Découverte. El proyecto de traducción y publicación en español de esta obra surgió en octubre del 2017, luego de la visita de Ève Chiapello a Chile. Las presentaciones de la investigadora y nuestras conversaciones con ella en ese entonces, reafirmaron nuestro interés en potenciar la discusión sobre las herramientas de gestión en el país y, más globalmente, en América Latina.

Las herramientas e instrumentos de gestión se han vuelto omnipresentes en la vida de las personas en esta región. Si antes aparecían exclusivamente en el ámbito profesional y, particularmente, en las empresas del sector privado, hoy atraviesan las actividades de empleados, funcionarios, profesionales independientes, artistas, profesores, estudiantes e incluso clientes, ciudadanos o beneficiarios de políticas sociales. La eficiencia en el uso de los recursos, la importancia de la evaluación y la rendición de cuentas, entre otros imperativos que tradicionalmente aplicaban preferentemente a la gestión de las empresas privadas, han conquistado distintas esferas de actividad. Cada vez más tareas son realizadas en y a través de herramientas de gestión. Hoy más que nunca, estos instrumentos están al centro de nuestra experiencia de trabajo, de las organizaciones y de la sociedad en general.

Otrora fenómeno propio a los países del Norte, este proceso de “managerialización” ha tomado fuerza en la región en las últimas décadas, de la mano de las reformas que han impulsado el giro hacia una economía de mercado y la consecuente transformación de las organizaciones. La organización tradicional, aquella que implementaba de manera completa los diversos procesos de trabajo requeridos en la prestación de un servicio o en la producción de un bien, ha tendido a fragmentarse dando paso a redes de organizaciones y prestadores individuales que entran en relación flexible e intermitente. Las herramientas de gestión tienen un rol fundamental en la coordinación de los actores de estas redes, pues la claridad del intercambio y la especificación de sus resultados e indicadores resultan clave. La cuantificación de la actividad, su reporte y medición instalan nuevas lecturas acerca del sentido de la actividad, los compromisos entre sus actores y sus maneras de entender y dar sentido a la actividad.

A pesar de su relevancia en el contexto actual, lo cierto es que se ha reflexionado poco en estas latitudes respecto a las herramientas de gestión. La instrumentación que utilizan las organizaciones en la administración de sus procesos internos (contabilidad, finanzas, *marketing*, gestión de recursos humanos...) y su relación con el entorno, siguen siendo un tema de discusión principalmente reservado a los “expertos”, consultores y profesionales en administración. Para ellos, el interés en estas herramientas suele estar limitado a sus funcionalidades y las “mejores prácticas” para hacerlas operar con éxito en la organización.

En el mundo académico, el interés por la instrumentación en la vida organizacional es incipiente. Si bien la visión funcionalista de la gestión se ha visto cuestionada este último tiempo en la región gracias a la emergencia de un enfoque más crítico (Ocampo, 2017; De la Garza, 2012; Ríos González, Toro, Pérez-Arrau, Mandiola Cotroneo, y Espejo 2018), siguen habiendo

pocos estudios empíricos directamente abocados a la problemática de la instrumentación en esta área. De hecho, salvo algunas excepciones (ej. Tabare *et al.*, 2018; Sisto, 2017; Soto *et al.*, 2017; Fardella, Sisto y Jiménez, 2017), la instrumentación ha ganado visibilidad fuera del campo de los estudios del trabajo y de la organización, en lo que se conoce como los estudios de la acción pública o de las ciencias y la tecnología¹. Estos trabajos pioneros en la región han contribuido a situar la técnica en el ámbito de interés de las ciencias sociales, invistiéndola de una agencia que le había sido tradicionalmente negada. No obstante, siguen siendo poco numerosos y poco considerados en el debate específico sobre la gestión, las dinámicas organizacionales y el trabajo.

Este libro ofrece una buena base para promover una reflexión sobre las herramientas de gestión, por al menos tres motivos. En primer lugar, el libro abre preguntas respecto a la instrumentación managerial que en el debate regional han estado prácticamente ausentes: de dónde vienen estos instrumentos, cómo llegan a imponerse, qué cambios experimentan en su aplicación local y cómo afectan por si mismos a las personas, las organizaciones, la sociedad y el capitalismo en general. Si bien el libro explora estas preguntas en la realidad europea, plantea interrogantes universales que permiten pensar las dinámicas sociales y organizacionales que involucra la actividad en torno a herramientas de gestión. A nivel local, abre además puertas para construir conocimiento acerca de la adquisición e implementación de herramientas de gestión normalmente importadas, que impactan las relaciones históricas de dependencia entre el Norte y el Sur. En otras palabras, el libro ofrece prácticas y variadas orientaciones para el estudio de las organizaciones y de la

¹ Para contribuir a la discusión sobre la instrumentación en la región, adjuntamos una lista con algunos textos que abordan esta problemática.

gestión, y propone además una agenda de investigación donde hay cabida para desarrollos teóricos más locales.

En segundo lugar, a lo largo de sus páginas, el libro provee un amplio y nutrido panorama de las diferentes perspectivas, teorías y conceptos disponibles hoy en día para pensar las herramientas de gestión. En este sentido confronta y hace dialogar enfoques comprensivos diversos, solo algunos de los cuales han sido utilizados en la región. Según se constata de la revisión de la producción local, hasta ahora los estudios sobre instrumentación técnica que se han desarrollado en el continente se han inspirado principalmente en la teoría del actor red y, más marginalmente, en la obra de Foucault. El neoinstitucionalismo, la sociología de la cuantificación, la teoría de la actividad, entre otras corrientes que han aportado a la reflexión sobre las técnicas y que son repertoriadas en este libro, suelen ser poco conocidas en la región. En este sentido, se representa una oportunidad para identificar nuevas referencias teóricas que permiten complementar las de uso habitual y dar respuesta a preguntas o abordar aspectos de la instrumentación técnica que, por la elección teórica, quedan fuera del debate en la región.

En tercer lugar, propone un marco sintético claro para abordar de manera integrativa las herramientas de gestión. Vinculando diversas referencias teóricas, los autores proponen un método de análisis de estos instrumentos que contempla su agencia en múltiples niveles (micro y macro). Además, indican el camino para entender y observar, lo que llaman efectos de Veridicción, Valuación, Subjetivación, Performatividad, Estructuración, Selección/Distribución, Manipulación/Elusión/Desvío, Isomorfismo, Reificación, Legitimación y Dominación/Confrontación de las herramientas de gestión.

Comprender la vida organizacional, las dinámicas sociales, las subjetividades que se construyen en la actividad de trabajo

y el proceso de managerialización que experimentamos hoy en la región, exigen prestar atención a las herramientas de gestión. Por esta razón, esperamos que este libro despierte el interés y facilite la tarea de los académicos, pero también de los profesionales y consultores interesados en estas temáticas. La reflexión sobre las herramientas de gestión resulta imprescindible, no solo para la investigación fundamental, sino también para la investigación aplicada y las prácticas de gestión.

Antes de terminar este prólogo, cabe destacar las modificaciones de esta versión respecto al original. E. Chiapello y P. Gilbert quisieron aprovechar la oportunidad de esta traducción para actualizar su reflexión incorporando un nuevo capítulo a la obra donde sintetizan el método que proponen para abordar las herramientas de gestión. A nuestro juicio, este capítulo, que aparece al final de la parte II, constituye un gran aporte pues resume claramente las enseñanzas que extraen los autores de las distintas corrientes teóricas repertoriadas y sus elecciones. En lo demás, hemos tratado de respetar lo más posible el contenido, el tono y el estilo de la obra original.

Queremos agradecer a la Comisión Nacional de Ciencias y Tecnologías (Conicyt) por los fondos que hicieron posible la visita de Ève Chiapello y la presente traducción (Proyectos Fondecyt de iniciación 11150217 y regular 1171088 y PAI 79140069). También queremos mencionar a la Universidad Alberto Hurtado que se interesó en la publicación de la obra y puso a disposición todos los recursos necesarios para su concreción. Finalmente, queremos agradecer a Claudia Jordana y Diego Arango cuyo trabajo riguroso dio valor y calidad a esta traducción.

Santiago de Chile, verano de 2019.

Bibliografía de referencia

- Andrade, A. D. Uguhart, C. (2010). The affordances of actor network theory in ICT for development research. *Information Technology and People*. 23(4), 352-374.
- Ariza, L. (2016). Abstract bodies, concrete risks: clinical devices and the health of ova donors in Argentine reproductive medicine. *Salud Colectiva*. 12 (3) 361-382.
- Austin, J. L. (2017). We have never been civilized: Torture and the materiality of world political binaries. *European Journal of International*. 23 (1) 49-73.
- Baigorrotegui, G. B. (2008). Gobernanza y participación en energía. Modos alternativos para la mediación y la deliberación socio-técnica. En *Apropiación social de la ciencia* (pp. 215-236). Biblioteca Nueva.
- Bernasconi, O. (2018). Del archivo como tecnología de control al acto documental como tecnología de resistencia. *Cuadernos de Teoría Social*, 4 (7), 68-87.
- Broto, V. C. Bulkeley, H. (2013). Maintaining Climate Change Experiments: Urban Political Ecology and the Everyday Reconfiguration of Urban Infrastructure. *Research*. 37 (6), 1934-1948.
- Brown, C. A. y Pena, J. L. (2016). Water Meters and Monthly Bills Meet Rural Brazilian Communities: Sociological Perspectives on Technical Objects for Water Management. *World Development*, 84, 149-161.
- Cesafsky, L. (2017). How to Mend a Fragmented City: a Critique of “Infrastructural Solidarity”. *International Journal of Urban and Regional*. 41(1) 145-161.
- Chia, E., Vitry, Ch. & Negrete, J., (2016). La producción de sentido y contextualización de los instrumentos de planificación territorial. Los casos de Lunelois (Francia) y Quilpué (Chile). *Revista de Geografía de Valparaíso*, 53, 47-71. ISSN 0718-9877.
- Da Silva Ramos, M. y López Gallego, L. (2014). Pensando el Plan Ceibal desde la perspectiva de la acción pública y la Teoría del Actor Red. *Athenea digital*, 14 (1): 49-68 (Marzo 2014).
- Dallorso, N. S. (2012). Notas sobre el uso del concepto de dispositivo para el análisis de programas sociales. *Espiral*, 19(54), 43-74.

- De la Garza, E. (2012). La revitalización del debate del proceso de trabajo. *Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho*, 16 (26), 7-35.
- Delgado, A. (2010). Activist trust: the diffusion of green expertise in a Brazilian landscape. *Public Understanding of Science* 19 (5) 522-577.
- Fardella, C., Sisto, V., y Jiménez, F. (2017). La transformación de la universidad y los dispositivos de cuantificación. *Estudios de Psicología*, 34(3), 435-448.
- Maclaine Pont: C. A.; Thomas, H. (2012). The Sociotechnical Alliance of Argentine Quality Wine: How Mendoza's Viticulture Functions Between the Local and the Global. *Science Technology and Human Values*. 37 (6) 627-652.
- McEvoy, J. (2015). Can the Adoption of Desalination Technology Lead to Aquifer Preservation? A Case Study of a Sociotechnical Water System in Baja California Sur, Mexico. *Water*, 7(10), 5224-5238.
- Miller, J. C. (2018). No fish, no mall. Industrial fish produce new subjectivities in Southern Chile. *Geoforum*, 92, 125-133.
- Muñoz Gaviria, M. (2017). Las técnicas de la "gestión social" de poblaciones impactadas por proyectos hidroeléctricos como instrumento de gobierno. *El Ágora USB*, 17(2), 387-412.
- Mutersbaugh, T. Martin, L. (2012). Dialectics of disassembly: heifer-care protocols and the alienation of value in a village dairy cooperative. *Environment and Planning A*, 44 (3) 723-740.
- Meehan, K. M. (2014). Tool-power: Water infrastructure as wellsprings of state power. *Geoforum*, 57, 215-224.
- Ocampo, C. (2017). Contabilidad pública: ¿Instrumento de gobierno neoliberal de las poblaciones? *EN-CONTEXTO*, 7(7), 205-223.
- Ríos González, N., Toro, J. P., Pérez-Arrau, G., Mandiola Cotroneo, M., y Espejo, A. (2018). ¿Estudios Organizacionales en Chile? Entre la parcelación, la ambigüedad y las racionalidades en disputa. *Psicoperspectivas*, 17(3), 1-14.
- Schöngut-Grollmus, N. (2017). Ensamblajes socio-técnicos para la producción de intervenciones psicosociales en un programa de Servicio Nacional de Menores de Chile. *Psicoperspectivas*, 16(3), 41-51.

- Shepherd, C. J. (2006). From in vitro to in situ: On the precarious extension of agricultural science in the indigenous 'Third World'. *Social Studies of Science*, 36 (3), 399-426.
- Sisto, V. (2017). Gobernados por números: El financiamiento como forma de gobierno de la universidad en Chile. *Psicoperspectivas*, 16(3), 64-75.
- Sisto, V. (2013) La etnografía de dispositivos como herramienta de análisis y el estudio del managerialismo como práctica local. *Universitas Psychologica*, 12(4). 1345-1354.
- Soto, A., Fardella, C., Valenzuela, A., Carvajal, F. (2017). Las funciones performativas de los instrumentos en las redes de acción pública. *Psicoperspectivas*, 16(3), 76-86.
- Tabares Quiroz, J., Correa Vélez, S. A., Herrera Caballero, J. M., y Loaiza Cardona, S. A. (2018). Mediación del uso de tecnologías de información en una organización de salud colombiana. *Psicoperspectivas*, 17(3), 1-12.
- Tirado Serrano, F. J., y Castillo Sepúlveda, J. (2011). Oncoguías-ontoguías: protocolos, panoramas y prevención en el tratamiento del cáncer. *Athenea digital: revista de pensamiento e investigación social*, 11(1), 0129-153.
- Tirado, F. y Domenech, M. Asociaciones heterogéneas y actantes: el giro post social de la Teoría del Actor-Red. *Revista de Antropología Iberoamericana* (versión digital). Núm. Especial. Noviembre-diciembre 2005. Madrid: Antropólogos Iberoamericanos en Red. ISSN: 1578-9705.
- Tironi, M. (2015). Disastrous Publics: Counter-enactments in Participatory Experiments. *Science Technology and Human Values*, 40 (4) 564-587.
- Tironi, M. (2015). Modes of technification: Expertise, urban controversies and the radicalness of radical planning. *Planning Theory* 14 (1) 70-89.
- Tironi, M. Palacios, R. (2016). Affects and urban infrastructures: Researching users' daily experiences of Santiago de Chile's transport system. *Emotion Space and Society*, 21, 41-49.
- Ureta, S. (2013). Waiting for the Barbarians: disciplinary devices on Metro de Santiago. *Organization*, 20 (4), 596-614.

- Ureta, S. (2014). Policy assemblages: proposing an alternative conceptual framework to study public action. *Policy studies*, 35(3), 303-318.
- Ureta, S. (2014). 'Because in Chile (carbon) markets work!'. Exploring an experimental implementation of an emissions trading scheme to deal with industrial air pollution in Santiago. *Economy and Society*, 43 (2) 285-306.
- Valderrama, A. (2004). Teoría y crítica de la construcción social de la tecnología. *Revista colombiana de Sociología*, (23), 217-233.
- Ureta, S. (2016). A failed platform: The Citizen Consensus Conference travels to Chile. *Public Understanding of Science*, 25 (4) 499-511.
- Zimmerer, K. S. (2011). The landscape technology of spate irrigation amid development changes: Assembling the links to resources, livelihoods, and agrobiodiversity-food in the Bolivian Andes. *Global Environmental Change-Human and Policy Dimensions*. 21 (3) 917-934.

Prólogo y agradecimientos

Este libro es el fruto de una carrera de investigación y docencia, alimentada por trabajos previos en el área de la sociología de la contabilidad (Berland y Chiapello, 2009; Bourguignon y Chiapello, 2005, Chiapello, 2005, 2007; Desrosières y Chiapello, 2006)², la gestión de recursos humanos (Gilbert, 1998 ayb) y los sistemas de información (Gilbert y González, 2000; Gilbert y Leclair, 2004). En el camino, se ha enriquecido con numerosos intercambios y discusiones.

El seminario “Enfoques sociales y conductuales de las herramientas de gestión” que creamos en 2005, como parte del programa de maestría de investigación “Organización aplicada”, compartido por HEC³ y el IAE de París⁴, fue el impulso inicial de nuestra colaboración. Al mismo tiempo, ofrecimos otras

² También debemos mencionar la organización de los “Primeras jornadas de sociología de la cuantificación” (en colaboración con Alain Desrosières, Carlos Ramírez y Fabrice Bardet en mayo de 2002, la coordinación (con Carlos Ramírez) de un número especial de *Comptabilité-Contrôle-Audit* dedicado a la “sociología de la contabilidad” en junio de 2004 (Chiapello y Ramirez, 2004), así como la coedición (en colaboración con Richard Baker) de un número de *Accounting, Auditing, Accountability Journal* dedicado a la influencia de la French Theory sobre la investigación contable en 2011 (Chiapello y Baker, 2011).

³ Ève Chiapello fue profesora en la HEC School of Management de París hasta marzo de 2013. Desde entonces, ha sido directora de estudios en la EHESS, París (Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales, School for the Advanced Studies in Social Sciences).

⁴ IAE de París es la escuela de gestión de la Universidad Paris-1 Sorbonne (Instituto de Administración de Empresas).

clases: un curso titulado “*Management Instruments and Social Behavior*” en el último año de HEC; un seminario dedicado a la sociología de la contabilidad y de los contadores en el doctorado de la HEC (curso en colaboración con Carlos Ramírez de HEC); y un curso de instrumentación de gestión en el marco del Master 2 “Control de Auditoría” del IAE de París. Las discusiones en el Capítulo 6 también se beneficiaron de un seminario de Ève Chiapello en la EHESS y una investigación bibliográfica realizada por Mehdi Arfaoui (estudiante de doctorado, EHESS).

Nuestra reflexión fue estimulada por el trabajo que llevamos a cabo en colaboración con jóvenes investigadores, especialmente Carine Chemin, quien hizo su tesis en el IAE en París, y Marion Brivot, candidata a doctora en HEC. Las investigaciones de Céline Baud, Bénédicte Grall, Luis Cuenca y Nathalie Stempak como parte de sus tesis doctorales en HEC fueron también fuente constante de reflexión sobre cómo usar la instrumentación de gestión en el análisis de transformaciones más globales de empresas y del sistema económico. Bénédicte Grall también nos ayudó a identificar publicaciones importantes relacionadas con ciertas “tesis”. Durante cinco años (2007-2012), la Cátedra Polytechnique-HEC-Renault sobre “administración multicultural” (en colaboración con Eric Godelier de la École Polytechnique) también se prestó para la experimentación de nuestra visión del funcionamiento de las organizaciones en un contexto internacional. Cada año, de cuatro a seis equipos de estudiantes han llevado a cabo una investigación comparativa sobre las prácticas de gestión entre Francia y Japón, India o Corea. Las conferencias impartidas cada año por Pierre Lemonnier (CNRS) y Philippe Geslin (Universidad de Neuchâtel) como parte del curso conjunto de HEC-Polytechnique titulado “Administración multicultural y antropología empresarial” nos introdujeron a la antropología de las técnicas.

Nuestra participación en algunos jurados de tesis (en particular los de sociología de Pauline Barraud de Lagerie (IEP Paris) y Benjamin Lemoine (École des Mines), y en la de gestión de Valérie Michaud (UQAM)), o en la habilitación para dirigir investigaciones (especialmente las de gestión de Annick Bourguignon y Ewan Oiry o en las de sociología de Valérie Boussard y Corine Eyraud) nos han permitido avanzar.

Las reuniones y discusiones con colegas también han sido beneficiosas: por supuesto, con colegas cercanos a HEC (Hélène Löning, Claire Dambrin) y IAE de París (José Allouche, Géraldine Schmidt, Hélène Rainelli) en seminarios de investigación o doctorales, pero también de otras instituciones como Alain Desrosières (INSEE), Valérie Boussard (Universidad de París-Nanterre), Fabian Muniesa (École des Mines), Corine Eyraud (Universidad de Aix-Marseille), Dominique Bouteiller (HEC Montreal), François-Xavier de Vaujany y Bernard Colasse (Universidad de París-Dauphine), Yves Cohen (EHESS), Maya Leroy (Agro Paristech), François Pichault (Universidad de Lieja), Frédérique Pigeyre (Universidad de París-Est).

Las interacciones con otros colegas, demasiado numerosos para mencionarlos a todos, proporcionaron intercambios fructíferos, ya fueran intervenciones en simposios y congresos (Asociación Francesa de Sociología, Asociación francófona de Gestión de Recursos Humanos, Asociación Internacional de Psicología Ocupacional de Lengua Francesa), invitaciones a otras universidades (Universidad de Lieja, Universidad de Louvain-La-Neuve), o debates dentro de los equipos de investigación (Equipo de investigación: “Instrumentación de gestión y dinámica organizacional” del Gregor, RT 30 “Sociología de la gestión” de la AFS).

Algunos textos intermedios han sido hitos en esta aventura intelectual. Philippe Steiner y François Vatin nos ofrecieron una

posibilidad de capitalización al proponernos contribuir en su *Tratado de sociología económica* (Chiapello y Gilbert, 2009). Un artículo sobre la crítica clínica de las herramientas de gestión, publicado en *Travail Humain*, (Chiapello y Gilbert, 2012) fue una oportunidad para probar el prototipo de nuestro método de presentación de diferentes tesis involucradas en el análisis social de las herramientas de gestión e iniciar el debate.

Finalmente, para llevar a cabo este trabajo, nos beneficiamos de la colaboración de otros investigadores que comparten el mismo interés por el estudio de las herramientas de gestión y que con entusiasmo aceptaron contribuir al trabajo y escribir ciertos textos. Así, Celine Baud (Profesora Adjunta en la Universidad de Laval en Quebec, Bénédicte Grall (Maître de conférences en el Conservatorio Nacional de Artes y Oficios), Marion Brivot (Profesora agregée de la Universidad de Laval en Quebec), Carine Chemin-Bouzir (Profesora Asociada de la Escuela de Negocios de Neoma) y Corine Eyraud (Maître de conférences, habilitada para dirigir investigaciones en la Universidad de Aix-Marseille) aportaron su piedra a este edificio, participando en la revisión de la literatura, o escribiendo alguno de los capítulos empíricos. Sin ellas el libro habría sido menos rico. En particular, esperamos que los capítulos empíricos sean una fuente de inspiración para futuras investigaciones.

A cada uno, le enviamos nuestro más cálido agradecimiento. Les debemos mucho. Tal como se suele decir, seguimos siendo los únicos responsables de este trabajo y de la postura que aquí desarrollamos.

Dedicamos este libro especialmente a Alain Desrosières, quien falleció el 15 de febrero de 2013. Nuestras discusiones con él y la lectura de su trabajo fueron decisivas en la génesis de este libro. Nos hubiera gustado tanto poder prolongar nuestros intercambios.

¿Cómo utilizar este libro?

Este libro está dirigido a cualquiera que desee una exploración relativamente completa de lo que las ciencias sociales han pensado sobre las herramientas de gestión. Se ha escrito para personas interesadas en cómo las herramientas de gestión influyen en el comportamiento individual y colectivo en las organizaciones.

Se puede usar de muchas maneras, dependiendo de la especialización, la experiencia y los intereses del lector. Se puede leer de principio a fin porque sigue una secuencia ordenada. Pero cada capítulo y cada una de las diez tesis de la segunda parte también se pueden leer por separado, dependiendo del campo de la literatura que el lector quiera abordar. Se puede utilizar como libro de texto para un curso y como texto de consulta que se utilice regularmente para ayudar a la reflexión o el análisis.

El libro nació de nuestras actividades de enseñanza e investigación y se concibió originalmente como un manual de referencia para la investigación de doctorado o posdoctorado, ya que no había ningún libro que ofreciera una visión general de la amplia gama de investigaciones en curso sobre las herramientas de gestión en las diversas disciplinas relacionadas, y más ampliamente en las ciencias sociales. La primera parte aborda precisamente los fundamentos de esta reflexión. La segunda parte presenta un resumen de las principales tendencias teóricas que abordan el tema. Contiene tablas de resumen que describen el propósito del estudio, las tesis y sus contribuciones. Cada tesis va acompañada de una bibliografía detallada para su posterior lectura. Consideramos que estas deben utilizarse a medida que se presenten situaciones de gestión en contextos administrativos y económicos. La tercera parte pasa a la aplicación práctica de la teoría y describe cuatro casos de estudio emblemáticos de las reflexiones

desarrolladas en los capítulos anteriores y que pueden inspirar nuevos trabajos. Los anexos ofrecen sugerencias para realizar investigaciones exitosas desde las ciencias sociales observando con detenimiento las herramientas de gestión. De igual manera, se presenta una guía para combinar los enfoques apropiados con las distintas preguntas de investigación formuladas.

El libro, por lo tanto, se puede utilizar para construir un curso de doctorado o de maestría en gestión, sociología o ciencia política diseñado para formar a los estudiantes en estos enfoques. Después de una sesión introductoria basada en los capítulos I y II, se pueden seleccionar varias tesis de la segunda parte para un examen más detallado en sesiones específicas. Además de la parte que presenta la tesis elegida, es aconsejable que los alumnos lean algunos de los textos clave que se mencionan en este libro. El Capítulo X y la conclusión son útiles para una sesión de síntesis final. Para la evaluación, recomendamos pedirles a los alumnos que realicen un estudio de una herramienta de gestión.

Un enfoque similar también se puede utilizar para construir cursos para escuelas superiores de administración, donde las “herramientas de gestión” no deben darse por sentadas y en los cuales la enseñanza se base en las investigaciones recientes. En estas instituciones, el libro se puede utilizar como recurso adicional para la Maestría en Administración de Empresas (MBA) y el Executive MBA. Los estudiantes en los módulos de MBA y EMBA siempre están dispuestos a familiarizarse con las herramientas de gestión, y este volumen es una excelente herramienta para llevar los debates fundamentales de las ciencias sociales a su máximo potencial y explorar los límites de estas herramientas. Por ejemplo, el libro puede ser entregado a profesionales y estudiantes de MBA como una guía completa para analizar una herramienta específica en su lugar de trabajo,

pudiendo igualmente servir como un manual para todo un módulo. Los estudiantes de escuelas de comercio que ya tienen cierta experiencia profesional a menudo están muy interesados en volver a examinar las herramientas de gestión conocidas bajo diferentes matrices de análisis. Para este tipo de estudiantes, recomendamos enfocarse en las ideas de la segunda parte, que deben aprender a manejar. También es importante que trabajen en pequeños grupos en estudios de casos seleccionados por ellos mismos, lo que les exigirá recopilar documentos adicionales, visitar compañías y realizar entrevistas. Nuestra experiencia docente sugiere que a los estudiantes les gustan las herramientas de gestión y desean aprender más sobre ellas.

Esta obra también puede ser un complemento valioso para la formación en comportamiento organizacional o teoría de las organizaciones. El Capítulo II, que revisa las teorías de las organizaciones desde el punto de vista de las herramientas de gestión, proporciona una buena manera de abordar el tema. El libro también podría adaptarse al desarrollo de un módulo *ad hoc* sobre herramientas para disciplinas específicas, como de Gestión de Recursos Humanos (HRM) (por ejemplo, planificación de recursos humanos, evaluación de puestos de trabajo); herramientas de estrategia (p. ej.: modelo de cinco fortalezas, indicadores de la Global Reporting Initiative, herramientas de informes, de business case y de supply chain, normas y estándares para la implementación de la durabilidad, calificaciones de Responsabilidad Social Empresarial); de contabilidad y control (por ejemplo, indicadores de desempeño, estándares contables); o de *marketing* (por ejemplo, herramientas de gestión de clientes, segmentación), utilizando diferentes perspectivas para desmenuzar un conjunto de herramientas preseleccionadas en estas disciplinas. En este caso, el maestro o maestra debe tener cuidado de elegir lecturas adicionales adecuadas.

Finalmente, fuera del mundo académico, los profesionales en ejercicio especializados en un área funcional (control de gestión, gestión de recursos humanos, sistemas de información, gestión de operaciones u otras áreas), trabajando en empresas o como consultores, pueden utilizar los cuadros de análisis proporcionados para realizar un estudio en profundidad.

Introducción

Imaginemos a un empleado común, Lambda, un ejecutivo de *marketing* en una compañía ficticia, cuyo nombre, *Tools Ltd*, ilustra el tema del libro. El lunes por la mañana, después de un agradable fin de semana, el señor Lambda ingresa al vestíbulo de un edificio con varias empresas en un barrio comercial, en las afueras de una gran metrópolis. Son las 9:10 a.m. cuando valida su credencial de acceso frente a la puerta automática. Al hacerlo, se enfrenta a un dispositivo técnico. Pero este le exige poco, no más que el torniquete del metro, su medio de transporte más habitual. Por lo demás, la puerta le concede el paso amablemente. Por supuesto, si no se hubiera abierto, Lambda habría tenido un momento de emoción. Pero después de la intervención del vigilante, todo habría vuelto a la normalidad. Esta habría sido solo una de las pequeñas molestias de la vida moderna.

Lambda luego va a la columna de ascensores para acceder al nivel de su empresa, que ocupa el piso 20. En la recepción de *Tools Ltd.*, le sonrío a la anfitriona y, mirando hacia arriba, observa distraídamente el decálogo de valores corporativos publicado detrás del mostrador. Incluye los compromisos a los que cada “toolista” debe suscribir. Estos vienen en diez puntos –“tantos como los mandamientos”, ríe Lambda para sí– ética, claridad, profesionalismo, puntualidad, transparencia, equipo dedicado al proyecto, capacidad de respuesta, seguridad, seguimiento y trazabilidad. Cada uno de los empleados de la empresa,

por invitación del presidente, “para demostrar su compromiso”, firmó el decálogo. ¿Hasta qué punto los compromete esta firma? Difícil responderlo de inmediato, pues tendríamos que estudiar cuidadosamente el uso de este documento: la percepción que de él tienen los directivos y los empleados, las posibles sanciones asociadas con el incumplimiento de estos valores. En cualquier caso, en *Tools Ltd.*, “El decálogo” no permite indiferencia. Siendo menos material que la puerta automática, tiene una acción reguladora, y muchos tomadores de decisiones se refieren a ella. Su objetivo es establecer en los empleados una visión de la realidad provechosa para la administración de la empresa y producir los comportamientos que correspondan a esta visión. Como tal, aparece como una “herramienta de gestión”. En otro lugar, podría ser diferente; podría estar muy lejos de su implementación efectiva, y solo mostrar una vaga ambición de la empresa en un lugar público. Esto se debe a que la calidad de la herramienta de gestión es dependiente de su contexto.

Continuando su camino, Lambda se somete a otra marcación de la credencial –otra credencial, diferente a la del acceso a los ascensores y con efectos mucho más extensos–. En *Tools Ltd.*, salvo los directivos, todos marcan su credencial, y al final de la semana todos deben haber cumplido sus horas de trabajo, porque hay un rango de trabajo fijo y otro variable. Así, es posible acreditar horas y reagruparlas para tomarse medios días. Lambda se esfuerza por tomar un viernes por la tarde de vez en cuando, para extender su fin de semana, lo cual ha logrado hacer recientemente. Esta “marcación” es también una herramienta de gestión. Define las secuencias de trabajo y permite el control y la interpretación de los tiempos de acuerdo a un repertorio de reglas relacionadas con la legislación laboral y las exigencias internas (reglas de operación). Su espectro de acción es amplio. Ejerce su influencia no solo en la vida profesional de Lambda, sino

también en la organización de su vida privada, esa tarde de viernes que le gusta, las relaciones que tiene con sus cercanos. Más allá de que muchos Lambdas se benefician de medidas similares, todos los viernes por la tarde, ella contribuye a la intensificación del tráfico vial y al refuerzo del servicio en el transporte público.

Nuestro héroe, enseguida, se dirige al *open space*, recordando con nostalgia el tiempo en que cada ejecutivo tenía una oficina personal. Recuerda también los argumentos expuestos por la administración de ese entonces para justificar los nuevos espacios de trabajo que, según dijeron, “permiten una mayor cordialidad y colaboración entre los equipos, un mejor flujo de información y, por lo tanto, promueven la transparencia”. Él saluda a sus colegas Sophie y Chris, que ya están en sus escritorios, se levantan y lo invitan a ir con ellos a la máquina de café. Le anuncian que habrá retraso en el desarrollo de la nueva aplicación del “sistema de gestión de la relación con el cliente” o CRM por sus iniciales en inglés¹. Lambda no es técnico informático, pero entiende que esto puede implicar problemas para él, quien es responsable de la calidad de la información sobre la tipología de los clientes que la empresa proporciona a los vendedores. Porque, clientes, hay de todo tipo. Los buenos, que generan utilidades significativas, que participan en la concepción de nuevos productos y que se mantienen fieles a la empresa. Los malos, que pagan tarde o no lo hacen en absoluto, que se quejan todo el tiempo y que piden información para finalmente comprarle a la competencia. Terminan costando más de lo que aportan. El papel de Lambda es capitalizar y diseminar esta información. Para hacer esto, se basa en una categorización de clientes. CRM y la segmentación de la clientela son herramientas al servicio de la política comercial de la empresa.

¹ (N. de los T.): CRM: Customer Relationship Management.

De regreso en su escritorio, Lambda se instala frente a la computadora, presiona el botón de inicio y unos segundos más tarde introduce una contraseña (la fecha de nacimiento de su hija). Siguiendo un ritual inmutable, consulta en la pantalla la agenda compartida. Allí, descubre con desconsuelo una reunión de servicio programada de 10:00 a 12:00 horas. ¡Él, que pensó que podría ocupar su mañana tranquilamente poniendo sus archivos en orden! Su semblante se entristece: “¡Podrían haberme advertido!”. Revisa su correo –se necesita una nueva contraseña (esta vez son los últimos seis dígitos de su número de móvil)– lee un correo electrónico de su jefe, marcado con la máxima prioridad, que detalla el propósito de la reunión: “la implementación en el departamento de *marketing* de un proceso de mejora continua”, e invita a todos a reflexionar sobre las contribuciones que cada cual puede hacer. Un archivo adjunto especifica el contenido del proceso y presenta un proyecto de cronograma. Lambda nota que el mensaje fue enviado a todos el sábado por la mañana: “¡Eso no está bien!”, afirma.

Lambda llega a la sala de reuniones unos minutos antes de las 10 a.m. –en la pared posterior destaca un afiche con “los principios de una buena reunión” (“reactividad”, “sinergia e innovación”, “interacción”, “toma de decisiones grupales en consenso y con compromiso”). *Tools Ltd.* está muy comprometido incentivar comportamientos eficaces. Cada principio se ilustra con imágenes entretenidas, tipo cómic. En el otro extremo de la mesa de reuniones, una persona desconocida ya está instalada y trabajando en su computadora y el proyector de video. A su vez, un pequeño grupo de colegas llega, luego llegan otros, incluida Sophie, quien se sienta a su lado.

El jefe de Departamento llega hacia las 10 a.m. saluda a los presentes con un pequeño movimiento de cabeza y refunfuña contra los que llegaron tarde. Luego presenta la reunión y le da

la palabra al extraño, quien resulta ser un consultor. Este detalla el método 1-2-3, que servirá como base para el proceso. Este método pragmático, explica el consultor, se desarrolló en los Estados Unidos en la década de 1980 y ahora es popular en las mejores compañías, a las cuales, les ha significado aumentos de productividad considerables. Su éxito está asegurado sin otra condición que una corta capacitación. “¿Preguntas?”. “Sí, cuál será la asignación de costos de la capacitación prevista: no está establecida en el presupuesto de las unidades”. Otra solicitud: “¿Cómo verificar el retorno de la inversión? ¿No deberían implementarse *scorecards* (un conjunto de indicadores asociados con los objetivos)?”. El consultor proporciona fragmentos de respuestas (“el cálculo del ROI está integrado en el método 1-2-3”) y el jefe del departamento complementa (“para la asignación, ya veremos” “Excelente idea de las *scorecards*, hágame una propuesta”). Se levantan las manos, otras preguntas. Pero el tiempo para el debate ha terminado, ya son las 12:05. El jefe de departamento finaliza la sesión: “Insisto en la seriedad de este enfoque que se reflejará en el sistema de evaluación del desempeño”, concluye. Sophie se dirige a Lambda: “Entonces, ¿qué piensas?”. “Un lunes por la mañana como los demás”, murmura nuestro héroe, a quien, claramente le gusta manejar el sarcasmo.

A estas alturas del relato, ya podemos distinguir lo que suele entenderse por “herramienta de gestión” y la variedad cubierta por esta noción (decálogo de valores, credencial, enfoque de mejora continua, principios de una buena reunión, método 1-2-3, asignación de costos, retorno de la inversión, *scorecards*, sistema de evaluación del desempeño, etc.). Observamos los lazos de proximidad que lo asocian a dispositivos técnicos (control de acceso, computadoras, correo, video-proyector), a formas de organización del tiempo (horario variable) y del espacio (*open space*) y al contexto de la empresa (a *Tools Ltd.*, la bien

nombrada, le gusta cualquier forma de racionalización). También vemos la diversidad de agentes humanos involucrados en diversos grados en sus usos e interesados en sus efectos, tanto al interior como por fuera de la organización. Ya podemos intuir lo que puede explorar un libro dedicado a la instrumentación de gestión, entendida al mismo tiempo como un conjunto de herramientas de gestión y como el hecho de hacer uso de ellas.

Por supuesto, el lector podría señalarnos que esto no dice cómo vamos a tratar nuestro tema. Como hemos visto a través de esta narración introductoria, es en su relación con individuos, con grupos humanos y con la sociedad, que analizamos las herramientas de gestión. La perspectiva elegida, por lo tanto, es la de un análisis social.

Este enfoque saca a las herramientas de gestión del registro práctico-utilitario donde a menudo se confinan. Se argumenta que la técnica de gestión es un asunto importante que merece ser examinado con la mayor atención. Los desafíos del análisis social de la gestión y sus herramientas son múltiples: tanto sociales como gerenciales. No podemos ignorar su importancia en el funcionamiento de las organizaciones y la economía. No podemos entender el comportamiento organizacional a menos que observemos las técnicas de gestión y sus herramientas. Por lo tanto, estos problemas también son teóricos: al examinar las herramientas de gestión, sobrepasando el limitado ámbito de su uso, podemos ver lo que no veríamos de otra manera.

Las ciencias sociales estudian la técnica de gestión como un hecho social total. Particularmente, la sociología permite preguntarse por las dimensiones no directamente racionales de las acciones de gestión: representaciones sociales, sistemas de valores, reglas del juego, relaciones de poder, que revelan las acciones de gestión e incluso las explican. Pero la reflexión sobre la gestión también es antropológica e involucra a todas las ciencias del

ser humano y de la sociedad. La historia y la filosofía de las técnicas proporcionan la iluminación esencial de la relación entre las personas y la técnica. La psicología y la ergonomía proporcionan marcos para analizar los sistemas de actividades instrumentadas. La economía institucionalista enfatiza la influencia de las reglas en la toma de decisiones de los agentes individuales. Finalmente, las propias ciencias administrativas acumulan una serie de resultados de investigación que ponen en duda la visión clásica.

En las disciplinas que hemos mencionado, la producción científica es sustancial pero muy fragmentada. Hacía falta una síntesis estructurada que permitiera a los estudiantes e investigadores profundizar en este campo. Nuestra intención es llenar este vacío. Un libro de método y reflexión que fue diseñado para asegurar que el lector tenga un conocimiento amplio, detallado y ordenado de la literatura sobre la materia, asegurando, al mismo tiempo, que pueda ubicar cada uno de sus elementos en el marco de un cuestionamiento general.

Esperamos que el libro alimente investigaciones en varias disciplinas de las ciencias sociales (ciencias administrativas, sociología, ciencias políticas, psicología social...) que se interesen por entrar en el análisis de los fenómenos sociales y organizacionales a través de los artefactos que equipan la acción de las organizaciones. El texto se centra en las “herramientas de gestión” que sirven para coordinar la acción organizacional (principalmente de las empresas) y para controlar los resultados. Pensamos que también puede ser una fuente de inspiración y método para trabajos que prefieren estudiar lo que llamaremos “herramientas políticas” que apuntan a la manipulación de actores y situaciones externas a la organización, no para beneficio sino para mejorar el bienestar de las personas (en términos de educación, salud, seguridad, integración...), de la naturaleza

(protección de la biodiversidad, gestión de bienes comunes naturales...), o para regular y arbitrar intereses en conflicto en los espacios más diversos.

El trabajo se construye según un plan de tres partes. La primera parte está dedicada a la problemática general y al descubrimiento de los fundamentos de la reflexión sobre la instrumentación de gestión. Allí, se presentan por primera vez las principales preguntas del libro (Capítulo I): ¿Cuál es la base para hablar sobre la técnica de gestión? ¿Qué es una herramienta de gestión? ¿Cuál es la relación con la técnica de gestión? Los enfoques tradicionales (Capítulo II), extraídos de la teoría de las organizaciones, son evocados enseguida, a la vez como punto de partida y como fronteras para cruzar.

La parte central aborda el análisis social de las herramientas de gestión a través de diez tesis que surgen de una amplia revisión de la literatura. Estas tesis se agrupan en tres familias: las que critican las herramientas de gestión en cuanto instrumentan y favorecen los fenómenos de dominación o explotación (Capítulo III, “Los enfoques críticos”), aquellas que exploran el papel desempeñado por las instituciones en el desarrollo de herramientas de gestión (Capítulo IV, “Los enfoques institucionalistas”), y finalmente aquellas que se centran en la interacción entre las herramientas de gestión y los actores (Capítulo V, “Los enfoques interaccionales”). Estas concepciones se estudian de manera sistemática, a partir del mismo marco de análisis con el objetivo de resaltar sus contribuciones específicas. Al terminar la segunda parte se propone un capítulo de síntesis conceptual (Capítulo VI, “La agencia de las herramientas de gestión”) basado en las tesis discutidas, para responder a dos preguntas teóricas, que también son preguntas prácticas: ¿cómo operan las herramientas y cómo influyen por su propio peso? ¿Cuáles son sus funciones reales más allá de las declaradas formalmente?

La tercera parte consiste en ejemplos paradigmáticos a través de cuatro estudios de caso (capítulos VI a IX). La conclusión general está dedicada a una síntesis que especifica la perspectiva de los autores y muestra su contribución al tratamiento de algunas preguntas clásicas en las ciencias sociales.

Al final del libro, el lector podrá decidir si hemos alcanzado nuestro objetivo. De todas maneras, habrá obtenido una visión general de los avances teóricos recientes en materia de instrumentación de gestión. Estará equipado con una variedad de orientaciones, asociadas a marcos teóricos que, aunque sean diferentes, tienen en común que desafían los enfoques tradicionales y abren nuevas perspectivas de investigación para hacer de este un objeto extremadamente eficaz para analizar muchos fenómenos.