

RELEVANCIA DE LA TEORÍA ORGANIZACIONAL EN LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA EN ADMINISTRACIÓN

José Londoño-Cardozo

<https://orcid.org/0000-0002-5739-1191>

jodlondonoca@unal.edu.co

Profesor Catedrático, Universidad del Valle, Seccional Yumbo

Investigador del Grupo de Estudios Neoinstitucionales-GEN

Universidad Nacional de Colombia.

Aslem Gallego Ríos

<https://orcid.org/0009-0004-8841-6242>

angela.aslem.gallego@correounivalle.edu.co

Estudiante, Administración de empresas

Universidad del Valle, Seccional Yumbo.

Integrante del Semillero Olympus

Resumen

Este documento presenta una revisión estructurada de la teoría organizacional (TO) como campo fundamental para la comprensión crítica del fenómeno organizacional. Reconociendo que las organizaciones constituyen una forma predominante de estructuración social, se plantea que su estudio debe ir más allá de lo técnico y operativo para integrar dimensiones simbólicas,

Cita este capítulo

Londoño-Cardozo, J; Gallego Ríos, A. (2026). Relevancia de la Teoría Organizacional en la Formación Universitaria en Administración En: *el espíritu teórico de la administración y las organizaciones*. Londoño-Cardozo, J; Pineda-Henao, E.F. (Editores científicos) (pp. 37-89). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali; 2026.

culturales y políticas. La TO es abordada desde una perspectiva multidisciplinaria, recuperando aportes clave de autores como Taylor, Selznick, Schein, Simon, Weick, DiMaggio y Powell, entre otros.

Se analizan las principales etapas históricas de desarrollo de la TO, desde enfoques mecanicistas hasta corrientes contemporáneas que privilegian la complejidad, la contingencia y la interpretación simbólica. Asimismo, se revisan modelos decisionales como el “bote de basura” y conceptos como el isomorfismo institucional, el sensemaking y la racionalidad limitada. También se profundiza en el papel de la cultura organizacional y la identidad institucional en la legitimidad y cohesión de las organizaciones.

Uno de los ejes centrales del texto es la defensa de la TO como un componente clave en la formación académica en administración. Se critica la tendencia reduccionista de algunos programas que priorizan lo funcional sobre lo teórico, y se plantea que una sólida formación teórica es indispensable para formar profesionales críticos y comprometidos. Finalmente, se reflexiona sobre la vigencia de la administración en la era de la inteligencia artificial, reafirmando que la capacidad de organizar y construir sentido seguirá siendo esencial, incluso en escenarios de transformación radical.

Palabras clave: Administración, Formación universitaria, Pensamiento administrativo, Teoría organizacional

Relevance of Organizational Theory in University Training in Administration

Abstract

This paper presents a structured review of organizational theory (OT) as a fundamental field for the critical understanding of organizational phenomena. Recognizing that organizations constitute a predominant form of social structuring, it is proposed that their study must go beyond

the technical and operational to integrate symbolic, cultural and political dimensions. OT is approached from a multidisciplinary perspective, recovering key contributions from authors such as Taylor, Selznick, Schein, Simon, Weick, DiMaggio and Powell, among others.

The main historical stages of development of OT are analyzed, from mechanistic approaches to contemporary currents that privilege complexity, contingency and symbolic interpretation. Likewise, decisional models such as the “trash can” and concepts such as institutional isomorphism, sensemaking and limited rationality are reviewed. The role of organizational culture and institutional identity in the legitimacy and cohesion of organizations is also deepened.

One of the central axes of the text is the defense of OT as a key component in academic training in administration. The reductionist tendency of some programs that prioritize the functional over the theoretical is criticized, and it is proposed that a solid theoretical training is essential to train critical and committed professionals. Finally, it reflects on the validity of administration in the era of artificial intelligence, reaffirming that the ability to organize and construct meaning will continue to be essential, even in scenarios of radical transformation.

Keywords: Administration, University education, Administrative thinking, Organizational theory

Introducción

Las organizaciones constituyen una forma predominante de estructuración social en las sociedades contemporáneas. Desde el entorno empresarial hasta la institución pública, la organización media gran parte de las relaciones humanas, define pautas de comportamiento y participa activamente en la configuración de estructuras económicas, culturales y políticas. Esta presencia extendida justifica el interés por su estudio, y en particular por la teoría organizacional (TO), campo que permite comprender cómo funcionan las organizaciones,

cómo evolucionan y qué efectos producen en el entorno social. Más que una herramienta de gestión técnica, la TO ofrece perspectivas analíticas para interpretar críticamente los procesos organizacionales, su diversidad y sus implicaciones estructurales y simbólicas.

El estudio de las organizaciones ha convocado históricamente a disciplinas tan diversas como la sociología, la psicología, la economía y la filosofía. Esa pluralidad da lugar a enfoques muy distintos: desde los centrados en la eficiencia operativa y la estructura jerárquica, hasta los que exploran el poder simbólico, las dinámicas culturales y las relaciones sociales. Autores como Hatch (2013) y Morgan (1998) han insistido en que las organizaciones deben entenderse como fenómenos complejos, donde conviven racionalidades instrumentales y construcciones simbólicas que moldean tanto los fines como los medios de su acción. En este sentido, la TO no solo proporciona herramientas para la gestión y la administración, sino también marcos interpretativos para leer críticamente las estructuras sociales en las que esas prácticas tienen lugar.

Este documento propone una revisión estructurada del campo: su evolución histórica, sus principales enfoques teóricos y su lugar en la formación académica. El objetivo no es agotar el conocimiento organizacional ni ofrecer una síntesis definitiva, sino mostrar por qué la TO importa para la administración como disciplina y como práctica social. Se parte de una premisa fundamental: comprender las organizaciones desde la teoría es condición necesaria para diseñarlas, liderarlas e intervenir en ellas de manera reflexiva. Por ello, esta reflexión busca evidenciar que la TO no es únicamente un cuerpo de conocimiento técnico, sino un componente crítico en la formación de profesionales y ciudadanos.

En este punto conviene hacer una aclaración inicial: aunque a lo largo del texto se emplea el término *teoría organizacional*, varios de los enfoques revisados corresponden más bien a procesos de *teorización*

que a teorías en sentido estricto. Esta distinción, planteada por autores como Fourez (1997), Lorenzano (2011) y Zevallos Vera (2020) no es un detalle menor. Mientras que una teoría supone un sistema conceptual articulado, coherente y relativamente estable (Klimovsky, 1997), la teorización remite a las prácticas discursivas, metodológicas y sociales mediante las cuales se construyen y modifican dichas teorías (Covarrubias-Villa, 2010; Raymond, 2005). Así, lo que este documento recorre, entonces, es un conjunto de contribuciones que forman parte de un campo en construcción, muchas de las cuales no han alcanzado aún la estabilidad epistemológica que caracteriza a una teoría consolidada.

Reconocer esto permite leer los contenidos con mayor honestidad intelectual. El conocimiento organizacional se encuentra en permanente construcción y responde a contextos históricos, institucionales e ideológicos específicos. Como advierten Diez (1998) y Zevallos Vera (2020), reflexionar sobre las condiciones epistemológicas que dan lugar a las teorías permite no solo ampliar su alcance analítico, sino también cuestionar las premisas que las sustentan. En este sentido, el recorrido por los enfoques de la TO ofrecido en este documento debe entenderse como una ilustración del pensamiento organizacional más que como un compendio definitivo. Esta perspectiva fomenta una actitud crítica y abierta hacia la producción de conocimiento, esencial para cualquier propuesta formativa que busque trascender el mero instrumentalismo técnico.

A lo largo del capítulo se sostiene que las organizaciones deben analizarse más allá de sus funciones operativas, reconociendo que son construcciones sociales situadas históricamente. Se exploran, en primer lugar, los fundamentos teóricos que permiten entender la organización como un fenómeno multidimensional, compuesto por actores, normas, estructuras y significados que interactúan de manera dinámica. Desde la perspectiva de Selznick (1948) y Luhmann (2010), se discute cómo las organizaciones emergen como configura-

ciones complejas derivadas de procesos sociales que parten desde el individuo y se expanden hacia estructuras colectivas con capacidad de agencia.

Posteriormente, se revisa la evolución histórica de la TO, destacando las etapas y aportes que han dado forma a su marco conceptual actual. Este recorrido muestra cómo el campo transitó de visiones mecanicistas centradas en la eficiencia —con Taylor (1961) como referente fundamental— hacia enfoques más complejos que integran factores culturales (Schein, 2010), simbólicos (Weick, 1995), institucionales (Meyer y Rowan, 1999) y políticos. Se incorporan también modelos que evidencian la naturaleza contingente y contextual de la organización, como el enfoque contingente (Burns y Stalker, 1994), y se recuperan los aportes de Simon (1955, 1960, 1972, 1997), quien advierte sobre las limitaciones de la racionalidad en la toma de decisiones.

Este capítulo también examina cómo los procesos de toma de decisiones y la cultura organizacional han sido abordados desde distintas escuelas de pensamiento. Se analizan modelos como el bote de basura (Cohen et al., 2011), el isomorfismo institucional (Dimaggio y Powell, 1999), el sensemaking (Weick, 1995) y la racionalidad limitada (Simon, 1997), mostrando que la decisión en contextos organizacionales es más un proceso contingente, narrativo y limitado, que una elección racional puramente técnica. Asimismo, se discute el papel de la cultura organizacional y la identidad institucional como elementos estructurantes de la acción colectiva dentro de las organizaciones, y como factores clave para la legitimidad, el liderazgo y la cohesión interna (March, 1994; Pfeffer, 1998; Schein, 2010).

Uno de los aportes centrales del documento es la articulación de una visión integradora de la TO, que conecta los niveles de análisis individual, social y organizacional. A través de esta articulación se reconoce que el individuo no solo es un actor condicionado por estructuras, sino también un sujeto que construye sentido, influye y transforma

su entorno (Morgan, 1998; Searle, 1997). Se muestra cómo la sociedad opera como un espacio de cooperación y conflicto, mediado por instituciones que regulan significados compartidos (Cohen et al., 2011), mientras que las organizaciones son entendidas como agentes sociales activos, capaces de modificar tanto contextos internos como entornos sociales amplios (Morin, 2011).

En este marco, se argumenta que la TO no debe ser relegada en los programas de formación en administración, sino que debe ocupar un lugar central como eje estructurante. Se cuestiona la creciente tendencia en muchos currículos, particularmente en universidades privadas, a eliminar cursos teóricos y humanistas bajo la lógica funcionalista que prioriza la empleabilidad inmediata sobre la formación crítica. Se defiende que la TO es esencial para formar profesionales capaces de interpretar los fenómenos organizacionales con sensibilidad ética, criterio analítico y compromiso social, como advierten Calhoun (2006) y Bédard (2003) al enfatizar el rol de la formación académica en la construcción de una ciudadanía crítica.

El documento cierra con una reflexión sobre la vigencia de la TO en un contexto marcado por el avance de la inteligencia artificial y la automatización. Los temores sobre la desaparición de la administración como disciplina, se argumenta, solo tienen sentido desde una visión reduccionista que la entiende como un conjunto de técnicas replicables. Si, por el contrario, se la concibe como un campo de reflexión sobre la acción colectiva, la construcción de sentido y la organización del tejido social, su relevancia resulta incuestionable. Incluso en escenarios extremos —los que imagina la ciencia ficción o una sociedad posapocalíptica— la necesidad de organizar, coordinar y gestionar seguiría vigente; y en esos contextos, precisamente, la teoría sería la herramienta para imaginar y construir nuevas formas organizacionales. La TO es, en definitiva, mucho más que conocimiento técnico: es una herramienta para el análisis, la acción y la transformación so-

cial, y un componente insustituible en la formación de administradores capaces de pensar más allá de lo funcional, actuar más allá de lo técnico y liderar con consciencia en escenarios de creciente complejidad.

Cómo Comprender a las Organizaciones: más allá de la Gestión

La comprensión de las organizaciones trasciende la mera gestión de recursos y procesos. La TO proporciona un marco integral para analizarlas desde múltiples perspectivas —social, cultural, política y económica—, lo que permite una comprensión más profunda de sus dinámicas internas y de cómo estas se relacionan con el entorno.

La construcción de la TO parte de un esquema coherente que toma como punto de partida la unidad más elemental de la vida social: el individuo (Selznick, 1948). Desde allí, el análisis se desplaza hacia la sociedad, concebida como un entorno de interacción humana en el que las decisiones adquieren carácter colectivo (Luhmann, 2010). Finalmente, el enfoque se amplía hacia las organizaciones, entendidas como agentes intencionales que condicionan tanto a los individuos como a sus relaciones dentro del entorno social (Tello-Castrillón, 2009).

Esta progresión revela una lógica de análisis que va de lo microsocial a lo macrosocial. En el nivel micro, el individuo constituye la unidad básica de observación. En el nivel meso, la sociedad se manifiesta como un espacio de interacción estructurada, donde las personas internalizan actitudes colectivas a través del concepto del otro *generalizado*, mecanismo que influye decisivamente en su conciencia y comportamiento grupal (Mead, 2015). En el nivel macro, las organizaciones emergen como entidades que ejercen una influencia deliberada sobre los individuos y sobre las dinámicas del contexto social.

Este planteamiento no solo establece una secuencia de niveles de análisis, sino que subraya la interconexión entre ellos. El individuo, como

unidad mínima, es moldeado por dinámicas sociales más amplias, pero también contribuye a configurarlas mediante su participación en grupos organizados. A su vez, las organizaciones no pueden entenderse de forma aislada: están profundamente entrelazadas con las decisiones, relaciones y comportamientos de quienes las integran.

Desde esta perspectiva, la TO reconoce que comprender las organizaciones exige atender tanto a los elementos individuales como a las relaciones dinámicas que los conectan. El conocimiento organizacional se presenta, entonces, como un proceso integral en el que la interacción constante entre componentes simples y complejos de la realidad social resulta esencial.

En lo que respecta al individuo, su gobernabilidad dentro de la organización se entiende como un proceso condicionado por la forma en que se inserta en un mundo social construido subjetivamente. Aunque los individuos pueden resistirse a la despersonalización que imponen los roles formales, su integración y disposición a cooperar dependen de la eficacia del sistema organizativo y de los incentivos que este ofrece (Selznick, 1948). En este marco, resulta relevante estudiar las organizaciones desde una perspectiva institucional: como estructuras normativas, simbólicas y regulatorias que configuran el comportamiento humano, canalizan los objetivos individuales a través de un lenguaje común y regulan las relaciones de poder, cooperación y conflicto. Así, la interacción entre individuos permite revelar características esenciales de la naturaleza humana y valorar las potencialidades específicas de cada persona (Bédard, 2003).

Las instituciones, por tanto, surgen como herramientas necesarias para ajustar la realidad social a las estructuras subjetivamente construidas por los individuos. John Searle resalta la capacidad humana de atribuir funciones a objetos y conceptos, especialmente en la construcción de la realidad social mediante el lenguaje (1997, 2010). En este marco, los individuos no solo estructuran el papel de las institu-

ciones, sino que también se ven regulados por las reglas constitutivas que estas les imponen.

Este proceso se ve reforzado por la capacidad de comprensión del individuo, derivada tanto de la experiencia institucionalizada como de mecanismos subconscientes, que le permiten desarrollar conductas alineadas con su entorno social (Morgan, 1998). Sin embargo, es importante reconocer que el conocimiento humano es fragmentario y que debe adaptarse continuamente al medio, en un proceso donde los estímulos externos influyen decisivamente sobre el comportamiento individual (Morgan, 1998). En esta misma línea, Herbert Simon advierte sobre la imposibilidad de predecir el comportamiento humano mediante modelos abstractos, y propone un análisis empírico que contemple la racionalidad limitada del individuo y la multiplicidad de variables que intervienen en la construcción de la realidad social (1960, 1997).

Dentro de la TO, las organizaciones son entendidas como actores capaces de influir sobre los individuos, formar comunidades y transformar entornos (Hatch, 2013; Tello-Castrillón, 2018). En su funcionamiento, adoptan formas distintivas de comportamiento social, atribuyen intencionalidades a cada individuo y contribuyen activamente a la configuración de la identidad social (Tello-Castrillón, 2009, 2018). Desde la perspectiva de Searle (1997, 2010) las organizaciones emergen de una aceptación social compartida —o de una intencionalidad colectiva— fundamentada en la validación de hechos objetivos moldeados culturalmente.

Esta influencia se extiende también al ámbito psicológico del individuo, donde las herramientas de control organizacional adquieren un carácter regulador. Simon profundiza en la dimensión subjetiva de esta relación, señalando que la racionalidad limitada del individuo influye directamente en sus decisiones. Por ello, es fundamental considerar una diversidad de variables para comprender cómo se cons-

truye la realidad social en el seno de las organizaciones (Simon, 1972, 1997).

La TO ofrece, en suma, una mirada articulada y coherente sobre la relación entre individuo, sociedad e instituciones. Su valor reside en conectar los distintos niveles de análisis —desde lo micro hasta lo macro— sin perder de vista la interacción constante entre los actores sociales y las estructuras que co-crean. Este enfoque permite entender las organizaciones no solo como productos de la acción humana, sino también como marcos que configuran esa acción de forma recursiva y compleja.

Evolución de la Teoría Organizacional: un Recorrido Histórico

Para comprender la evolución de la TO, es esencial observar cómo han cambiado sus elementos constitutivos a lo largo del tiempo (Ibarra-Colado, 1999). Esta evolución se caracteriza por la integración de conceptos disciplinares, multidisciplinarios y transdisciplinarios, resultado de la colaboración entre diversos campos del conocimiento. Esta colaboración simultánea ha complicado la comprensión teórico-metodológica, influenciada por estudios epistemológicos de diversas perspectivas.

Ibarra-Colado (1999) dividió el desarrollo de la teoría organizacional en temáticas para abordar las nuevas necesidades de conocimiento. Esta división incluye la etapa preorganizacional, que refleja una realidad social dinámica en evolución. En este contexto, surgen la administración sistémica y la administración científica como herramientas para entender los cambios fundamentales en la sociedad dentro de las organizaciones (Dávila, 2001). Estas disciplinas se consolidan en relación con el individuo y las organizaciones, siendo esenciales para comprender su naturaleza y funcionamiento, así como las relaciones y procesos internos.

Primeras Elaboraciones Teóricas

La evolución de la TO puede comprenderse a partir de tres grandes etapas que han estructurado el pensamiento organizacional de manera progresiva y multidimensional. Estas fases, identificadas por Ibarra-Colado (1999), trazan un trayecto teórico que comienza con los primeros acercamientos a la organización como fenómeno social, y culmina con su consolidación como disciplina científica autónoma.

La primera etapa, denominada fase preorganizacional, se inscribe en un contexto de intensa industrialización, donde las preocupaciones centrales giran en torno a la eficiencia, la estructura y el orden. En este periodo emergen herramientas analíticas como la administración científica y la administración sistémica, orientadas a explicar y optimizar los cambios sociales y organizativos desde una lógica técnica y funcional (Dávila, 2001). Asimismo, se desarrollan los primeros aportes de la psicología industrial, orientados a mejorar las condiciones de trabajo y formular políticas de bienestar laboral, en respuesta a los conflictos derivados de la revolución industrial. Esta etapa sienta las bases de una comprensión mecánica y racional de la organización, centrada en el control y la productividad.

La segunda etapa, conocida como fase preinstitucional, se extiende entre 1927 y 1939 y representa un giro significativo hacia la comprensión del comportamiento humano dentro de las organizaciones. A través del movimiento de las relaciones humanas, se comienza a valorar la cohesión social y los grupos informales como elementos determinantes en la productividad y el bienestar laboral (Gillespie, 1991; Steers et al., 1996). Este cambio de enfoque permite concebir a la organización no solo como una estructura formal regida por normas, sino también como un sistema social complejo, en el que intervienen valores culturales, creencias compartidas y dinámicas relacionales informales (Parsons, 1967; Weber, 2004). En esta línea, Chester Barnard (1938) introduce la noción de organización como sistema coo-

perativo, basado en la coordinación consciente de fuerzas sociales, biológicas y físicas, cuyo equilibrio debe sostenerse tanto interna como externamente (Reed, 2006). Esta visión integra la racionalidad técnica con el reconocimiento de las relaciones humanas como componentes estructurales de la organización.

La tercera etapa corresponde a la institucionalización de la TO y se desarrolla entre 1937 y 1973. Este periodo consolida académicamente el campo mediante la formulación de enfoques teóricos más robustos y complejos. Surgen corrientes como el estructural-funcionalismo, el enfoque contingente y el nuevo institucionalismo, que permiten analizar las organizaciones desde perspectivas integradoras que consideran factores como la autoridad, la cooperación, el consenso y la adaptación al entorno (Meyer y Rowan, 1999; Powell y Dimaggio, 1999). Asimismo, se incorporan contribuciones desde la psicología cognitiva y la teoría de la decisión, destacando la racionalidad limitada del actor organizacional (Simon, 1960, 1997) y las motivaciones humanas (Maslow, 1943), lo cual amplía la comprensión de la toma de decisiones y del comportamiento dentro de las organizaciones.

Dentro de esta tercera etapa, el movimiento contingente —surgido a finales de los años cincuenta— desempeña un papel clave al fortalecer la TO mediante la incorporación de criterios de validación empírica y la aceptación de supuestos del conocimiento positivo. Este enfoque analiza cómo el contexto incide directamente en la estructura y el funcionamiento de las organizaciones, aportando un marco más flexible y realista (Burns y Stalker, 1994; Woodward, 1981) y contribuye a legitimar la TO como disciplina científica con identidad propia.

Paralelamente, la escuela del comportamiento introduce el componente psicológico en el estudio del proceso decisional, subrayando los límites de la racionalidad humana (Simon, 1960, 1997). Por su parte, el movimiento de las relaciones humanas continúa profundizando en los factores psicológicos asociados al comportamiento individual

y colectivo (Maslow, 1943). Esta integración de aportes psicológicos con enfoques organizativos impulsa la conexión de la TO con el modernismo sistémico, una corriente que promueve el uso del conocimiento como herramienta para el progreso social, a través de la comprensión sistemática del sujeto que adquiere dicho conocimiento.

Durante el siglo XX, la TO continuó expandiéndose e incorporando nuevas perspectivas que complejizaron su marco analítico (ver Figura 1.1). La teoría de la burocracia de Max Weber resaltó la importancia de la estructura jerárquica y las reglas formales como fundamentos de una gestión efectiva y predecible, basada en principios de racionalidad y legalidad (Weber, 2004) consolidando la noción de organización como entidad estructurada y regulada.

Figura 1.1.

Evolución de la TO en el siglo XX



Made with Napkin

Fuente: Adaptado de Ibarra-Colado (1999)

De forma paralela, la teoría de la administración científica de Frederick Taylor se enfocó en la optimización del trabajo mediante la estandarización de tareas y la división del trabajo (1961). Su propuesta de analizar científicamente las labores y establecer métodos eficientes influyó profundamente en la industria manufacturera y en los sistemas de gestión operativa.

En respuesta a las limitaciones de este enfoque mecanicista, el movimiento de las relaciones humanas, liderado por Elton Mayo, introdujo una mirada centrada en los factores sociales y psicológicos del entorno laboral. Los estudios de Hawthorne demostraron que las relaciones interpersonales y las condiciones sociales inciden significativamente en la productividad y la satisfacción de los trabajadores (Chiavenato, 2007; Mayo, 1933).

Más adelante, la teoría de sistemas, desarrollada por Ludwig von Bertalanffy, aportó una visión holística en la que las organizaciones son vistas como sistemas abiertos que interactúan constantemente con su entorno (Bertalanffy, 1969; Dávila, 2001). Este enfoque destaca la interdependencia de los subsistemas organizacionales y su capacidad para adaptarse a los cambios externos.

La teoría de la contingencia, que ganó protagonismo en las décadas de 1960 y 1970, afirmó que no existe una única forma óptima de organizar o gestionar una empresa. Por el contrario, la estructura más adecuada depende de variables como el entorno, la tecnología o las características del personal (Fiedler, 1978; Lawrence y Lorsch, 1967; Mintzberg, 1984). Este enfoque refuerza la necesidad de adaptar la gestión a las condiciones específicas de cada situación.

En este marco, la teoría institucional profundizó en el papel de las normas y expectativas sociales en la adopción de estructuras y prácticas organizacionales. Según Meyer y Rowan, las organizaciones adoptan ciertas prácticas no por su eficacia, sino por la legitimidad que obtienen al alinearse con su entorno institucional (1999).

También emergieron enfoques centrados en el desarrollo del talento humano. La teoría del capital humano, impulsada por Gary Becker, destacó la importancia de invertir en la formación y desarrollo de habilidades como estrategia para mejorar la productividad y competitividad de las organizaciones (1993). La educación, capacitación y el aprendizaje continuo se presentan como claves para maximizar el valor del capital humano. Sin embargo, esta visión instrumental ha sido cuestionada por enfoques más críticos, como el de Cruz Kronfly (2002), quien advierte que el reconocimiento de la humanidad del trabajador dentro de la organización suele ser retórico y limitado. Según el autor, las estructuras organizacionales mantienen una resistencia profunda, muchas veces inconsciente, a reconocer plenamente al subordinado como un igual, ya que esto amenaza la identidad de los dirigentes, cimentada en privilegios, símbolos de poder y diferencias jerárquicas. Así, mientras el capital humano se valora por su potencial productivo, subsiste una inhumanidad estructural que debe enfrentarse desde una perspectiva crítica y permanente de humanización, más allá de la retórica del progreso.

Complementariamente, la teoría del aprendizaje organizacional, desarrollada por Chris Argyris y Donald Schön, introdujo la idea de que las organizaciones pueden aprender de la experiencia y adaptarse a través de procesos de reflexión (1989, 1997). Esta teoría distingue entre aprendizaje de bucle simple y de bucle doble, siendo este último esencial para transformar los marcos de referencia organizacionales en contextos cambiantes. Desde esta perspectiva, el aprendizaje organizacional se entiende como un proceso continuo, sistémico y estratégico que permite a las organizaciones mejorar su capacidad de adaptación y desempeño, articulando la gestión del conocimiento, del capital humano y de la cultura organizacional. Según Monsalve-Pantoja y Londoño-Cardozo (2025), el aprendizaje de doble bucle promueve la reflexión crítica y el cuestionamiento de supuestos, facilitando transformaciones profundas dentro de la organización. Su implementación, sin embargo, requiere un entorno propicio, con

una cultura abierta al cambio y niveles de madurez organizacional que permitan superar resistencias estructurales y culturales.

Finalmente, la teoría de la cultura organizacional, con autores como Edgar Schein, exploró cómo los valores, creencias y normas compartidas dan forma al comportamiento y desempeño organizacional. Entender la cultura interna es determinante para gestionar el cambio y fortalecer la cohesión y eficacia de las organizaciones. Según Schein (1983, 1991), la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos que un grupo ha desarrollado para enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, los cuales son enseñados como la forma correcta de percibir y actuar. Esta visión funcionalista se complementa con la perspectiva simbólica, que resalta la importancia de los significados compartidos y los símbolos como pilares del sentido colectivo dentro de las organizaciones (Pettigrew, 1979; Smircich, 1983). Tal como señalan Restrepo-Sarmiento et al. (2020), la cultura organizacional no solo influye en el comportamiento, sino que constituye un sistema de significados que otorga identidad a la organización y moldea profundamente sus estrategias y dinámicas internas. En este sentido, gestionar la cultura implica más que intervenir normas visibles: requiere interpretar los símbolos y discursos que estructuran la realidad organizacional.

Estas elaboraciones teóricas no solo han ampliado el campo de estudio de la TO, sino que han permitido construir una disciplina plural, crítica y en constante evolución. Al incorporar corrientes que van desde enfoques mecanicistas y funcionalistas hasta perspectivas institucionales, culturales y cognitivas, la TO ha logrado integrar múltiples niveles de análisis, abarcando tanto las estructuras formales como las dinámicas informales que atraviesan la vida organizacional. Esta diversidad teórica enriquece la comprensión de las organizaciones como sistemas complejos, abiertos e históricamente situados, en los que interactúan factores estructurales, simbólicos y humanos. Al mismo tiempo, facilita el desarrollo de marcos analí-

ticos para interpretar y responder a desafíos contemporáneos como la globalización, la transformación digital, la sostenibilidad, la gestión del conocimiento y la diversidad cultural. La TO no solo ofrece herramientas para el diagnóstico y la intervención organizacional, sino que también contribuye a repensar críticamente el papel de las organizaciones en la sociedad, su legitimidad, sus límites éticos y su potencial para generar bienestar colectivo.

Decisiones y Cultura en las Organizaciones

La toma de decisiones en las organizaciones es un proceso complejo, dinámico y multifacético, abordado desde diversas perspectivas teóricas. Lejos de constituir un procedimiento lineal y completamente estructurado, la literatura contemporánea evidencia que este proceso está atravesado por múltiples variables: la incertidumbre, las limitaciones cognitivas, las dinámicas sociales internas y las presiones del entorno institucional.

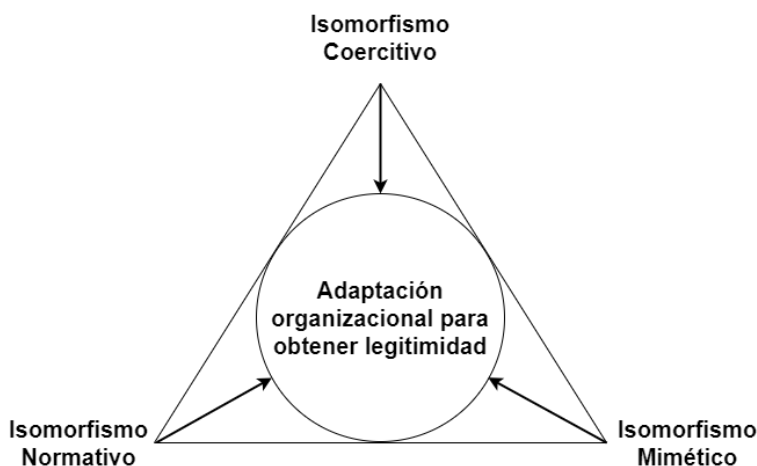
Uno de los modelos que más claramente rompe con la visión clásica de la racionalidad organizacional es el modelo del bote de basura, propuesto por Cohen et al. (2011). Este enfoque plantea que las decisiones en las organizaciones no siempre surgen de un análisis ordenado de problemas y soluciones, sino que son el resultado de la coincidencia aleatoria de cuatro flujos independientes: problemas, soluciones, participantes y oportunidades de elección. En este sentido, las decisiones pueden ser improvisadas, reactivas o incluso accidentales, dependiendo de cómo se alineen estos elementos en un momento dado. Así, el modelo desafía la imagen de las organizaciones como estructuras jerárquicas perfectamente racionales, y las muestra como espacios donde la toma de decisiones es inherentemente caótica y contingente.

Esta perspectiva se complementa con el concepto de isomorfismo institucional, introducido por DiMaggio y Powell (1999), que añade una dimensión estructural al análisis. Desde este enfoque, las or-

ganizaciones no actúan únicamente según criterios internos de eficiencia, sino que también responden a presiones del entorno orientadas a garantizar su legitimidad y supervivencia. Dichas presiones se expresan a través de tres mecanismos: el isomorfismo coercitivo, derivado de normas y regulaciones externas; el isomorfismo normativo, proveniente de valores y expectativas profesionales o sociales; y el isomorfismo mimético, que implica la imitación de prácticas de organizaciones percibidas como exitosas. Esta conceptualización, representada en la Figura 1.2 ilustra cómo las organizaciones tienden a volverse similares entre sí, no necesariamente por una búsqueda consciente de eficiencia, sino por la necesidad de ajustarse a su entorno institucional para preservar su legitimidad.

Figura 1.2.

Tipos de isomorfismo institucional



Fuente: Adaptado de DiMaggio y Powell (1999)

Este marco ayuda a comprender por qué muchas decisiones organizacionales tienden a replicar modelos ya existentes en lugar de promover la innovación. La presión por asemejarse a organizaciones consideradas legítimas puede limitar la diversidad estructural y funcional

del campo organizacional, derivando en una homogeneización que responde más a expectativas externas que a necesidades internas.

A la dimensión institucional se suma la mirada subjetiva introducida por Karl Weick (1995), quien propone el concepto de *sensemaking* como una forma de entender cómo se construye la realidad organizacional. Desde esta perspectiva, la toma de decisiones no se basa únicamente en datos objetivos, sino en procesos comunicativos y narrativos mediante los cuales los actores organizacionales interpretan su entorno, dotan de significado a los eventos y construyen explicaciones coherentes sobre lo que ocurre. El *sensemaking* implica que las organizaciones no son entidades objetivas y estables, sino construcciones sociales en constante reelaboración, moldeadas por las percepciones, expectativas y experiencias de sus miembros. Las decisiones, por tanto, surgen de la necesidad de dar sentido a situaciones ambiguas, más que de una lógica técnica de optimización.

Esta visión se articula con la teoría de la racionalidad limitada de Herbert Simon (1960, 1997), quien profundiza en las restricciones cognitivas y temporales que enfrentan quienes toman decisiones. Simon sostiene que los individuos no pueden procesar toda la información disponible ni evaluar la totalidad de las alternativas posibles, por lo que tienden a conformarse con soluciones satisfactorias en lugar de perseguir la opción óptima. Este proceso, conocido como “*satisficing*” (Simon, 1955, p. 114), implica el uso de heurísticos, reglas simplificadas y atajos mentales que permiten adoptar decisiones viables en contextos de incertidumbre o presión. Se reconoce así que la toma de decisiones está condicionada tanto por la capacidad humana de procesamiento como por las condiciones reales del entorno organizacional.

Cultura Organizacional e Identidad Institucional

El estudio de la cultura organizacional permite comprender cómo los valores, normas y creencias compartidas influyen profundamente en el comportamiento individual y grupal dentro de las organizaciones.

Geert Hofstede (1998), por ejemplo, identificó cinco dimensiones culturales, individualismo-colectivismo, distancia de poder, masculinidad-feminidad, evitación de la incertidumbre y orientación a largo plazo; que permiten evidenciar cómo estas diferencias culturales impactan las dinámicas internas y la estructura jerárquica (Figura 1.3). Estas dimensiones también revelan cómo los estilos de liderazgo, las formas de comunicación y la toma de decisiones se ajustan a los marcos culturales dominantes en cada organización.

Figura 1.3.

Factores culturales que influyen en el comportamiento organizacional



Fuente: Adaptado de Hofstede (1998)

En estrecha relación con esta diversidad cultural, la identidad institucional se construye como una proyección de cómo una organización se percibe a sí misma y cómo es percibida por su entorno. Esta identidad está profundamente vinculada a la cultura organizacio-

nal, ya que se nutre de los valores internos y se refleja en las prácticas, símbolos y discursos organizacionales. Como plantean Gagliardi (1986) y Schein (2010), la identidad institucional no solo emerge de la interacción entre los miembros de la organización, sino que también actúa como una estrategia simbólica que protege la coherencia de los significados compartidos y permite una diferenciación frente a otras organizaciones.

Autores como March (1994) y Pfeffer (1998) han profundizado en la forma en que la cultura organizacional se convierte en un recurso estratégico. Desde la teoría de los sistemas sociales, March sostiene que las organizaciones operan como sistemas abiertos, donde la identidad institucional es moldeada por la interacción con el entorno (1994). En línea con esto, Pfeffer destaca la centralidad del capital humano, enfatizando que los empleados son agentes culturales activos cuya motivación y compromiso dependen, en gran parte, de una cultura organizacional clara, coherente y motivadora (1998).

Schein (2010), por su parte, propone una visión estructurada de la cultura organizacional en tres niveles: los artefactos visibles, los valores declarados y los supuestos básicos inconscientes. Esta propuesta ha sido ampliamente reconocida por su capacidad de conectar la superficie observable de la cultura con los niveles profundos que dan forma a los significados y comportamientos organizacionales. De acuerdo con Allaire y Firsirotu (1992), esta estructura también permite ver la cultura como un sistema que articula procesos formales, símbolos colectivos y la experiencia individual, reafirmando que la cultura no es estática, sino una construcción dinámica y en constante evolución.

La cultura organizacional, entonces, no solo actúa como un reflejo del sistema de valores de la organización, sino que funciona como un mecanismo de control social que orienta la acción colectiva y moldea la identidad. Esta perspectiva es respaldada por la literatura simbóli-

ca, que entiende la cultura como un sistema de significados compartidos que se expresan a través de rituales, lenguaje y símbolos (Hatch, 2013; Pettigrew, 1979; Smircich, 1983). En este sentido, la identidad institucional se fortalece cuando existe coherencia entre los valores culturales internos y las formas en que estos se proyectan hacia el exterior.

Una identidad institucional sólida no solo facilita la cohesión interna y el sentido de pertenencia, sino que también fortalece la legitimidad organizacional frente a sus stakeholders. Esta legitimidad, como señalan Hatch y Schultz (1997), se construye en la intersección entre la cultura interna, la imagen externa y la identidad declarada por la organización. Así, la cultura y la identidad no son conceptos aislados, sino procesos interrelacionados que inciden directamente en la sostenibilidad y el posicionamiento estratégico de la organización en su entorno.

Organizaciones, Sociedad y Transformación: una visión Integradora desde la TO

En la actualidad, las organizaciones son reconocidas no solo como unidades funcionales dedicadas a la gestión de recursos, sino como actores sociales con capacidad de transformación estructural. Esta concepción, consolidada en el marco de la TO, subraya que las organizaciones no se limitan a responder pasivamente a su entorno, sino que también lo configuran, lo interpretan y lo proyectan hacia nuevas formas de relación social y política (Tello-Castrillón, 2009, 2018). Esta doble condición, de entidades influidas e influyentes, les otorga una posición estratégica en los procesos de innovación, producción simbólica y construcción de orden institucional.

Desde esta perspectiva, las organizaciones son sistemas adaptativos que operan dentro de contextos complejos y cambiantes, caracterizados por tensiones culturales, económicas y políticas. Su impacto

en la sociedad se expresa tanto en su capacidad para generar nuevas formas de acción colectiva como en su participación directa en la formulación de políticas públicas y el diseño de estructuras normativas. Tal influencia no es unidireccional; se da a través de procesos de ajuste mutuo entre la organización y su entorno, como lo ilustra el isomorfismo institucional propuesto por DiMaggio y Powell (1999), donde los mecanismos coercitivos, normativos y miméticos no solo inducen cambios estructurales dentro de las organizaciones, sino que también reflejan y reafirman los marcos culturales que sostienen el orden social.

Esta lógica institucional es complementada por el enfoque del *sense-making* desarrollado por Weick (1995), el cual permite observar cómo las organizaciones construyen sentido en medio de la ambigüedad ambiental. A través de procesos narrativos, simbólicos y comunicativos, las organizaciones interpretan su rol, redefinen sus objetivos y alinean sus prácticas con significados socialmente compartidos. Esta capacidad de dar sentido no solo organiza internamente a la institución, sino que también tiene efectos performativos sobre la sociedad, en tanto genera marcos de referencia que orientan la acción colectiva y la percepción pública.

Estas ideas encuentran un anclaje estructural en el modelo analítico que propone la TO al articular tres niveles de análisis: individuo, sociedad y organización. Esta visión integradora no debe entenderse como una simple jerarquía, sino como un sistema interdependiente donde cada nivel retroalimenta y transforma a los otros. A nivel individual, se profundiza en cómo los sujetos no solo son moldeados por las normas y estructuras organizativas, sino que también actúan como agentes constitutivos de la cultura y la institucionalidad (Morgan, 1998; Searle, 1997). En contextos donde la racionalidad es limitada (Simon, 1997), las decisiones organizacionales deben contemplar las restricciones cognitivas, los marcos simbólicos y los elementos subjetivos que median la acción.

Por su parte, la sociedad es entendida como un espacio dinámico donde convergen cooperación y conflicto. Esta visión evita simplificaciones funcionalistas al reconocer que el consenso social no se alcanza automáticamente, sino que se construye en medio de tensiones y disensos. Como advierten Cohen et al. (2011), la coerción puede operar como un mecanismo necesario para mantener el orden simbólico frente a la diversidad de intereses. Las organizaciones, en este sentido, no son actores neutrales, sino mediadoras activas en la regulación de estas tensiones, ya sea institucionalizando prácticas dominantes o promoviendo innovaciones que reconfiguran los equilibrios existentes (Battilana et al., 2009; Zilber, 2002).

Tal como lo plantea Morin (2011), a nivel organizacional, esta integración se manifiesta en su carácter auto-eco-organizado. Las organizaciones se autoconstituyen a partir de su interacción con el entorno, reconfigurando sus estructuras mediante procesos de retroalimentación y aprendizaje. Esta condición les permite no solo adaptarse, sino también intervenir activamente en la transformación de las condiciones sociales, culturales y económicas. Los aportes de Simon (1972, 1997) son clave en este punto al mostrar cómo los sistemas organizacionales diseñan mecanismos de regulación que consideran tanto la subjetividad de los individuos como las restricciones impuestas por el entorno, operando en una lógica que va más allá de la eficiencia para incluir aspectos normativos y simbólicos.

Este enfoque integrador permite superar las visiones fragmentadas de la organización, entendiendo que su existencia no se explica únicamente por su capacidad operativa, sino por su papel en la configuración de significados, relaciones y estructuras sociales. Así, la TO no solo proporciona herramientas para el análisis técnico de las organizaciones, sino que habilita una comprensión crítica y reflexiva sobre su papel en la transformación social. Las organizaciones, como construcciones sociales complejas, operan simultáneamente como resultado y condición de posibilidad del orden social.

Los Estudios Críticos de la Organización

Desde mediados de la década de 1990 y, con mayor claridad, durante los primeros años del siglo XXI, se consolida una corriente que pone en cuestión los fundamentos tradicionales de la TO. Este desplazamiento no se orienta a producir nuevas teorizaciones funcionales ni a perfeccionar modelos de gestión operativa, sino a problematizar las condiciones históricas, epistemológicas y políticas desde las cuales la organización ha sido construida como objeto de conocimiento, intervención y regulación. Esta perspectiva se reconoce en los Estudios Críticos de la Organización (ECO), entendidos como un campo que no pretende ofrecer leyes generales ni recetas de administración, sino abrir una reflexión sobre los significados, efectos, exclusiones y relaciones de poder que atraviesan las prácticas organizacionales contemporáneas (Montaño-Hirose, 2013; Saavedra Mayorga, 2009). En este sentido, la crítica no se dirige solo a las decisiones de ciertos directivos o a fallas puntuales de algunas empresas, sino a las formas más amplias de injusticia social, dominación y deterioro de la vida que las concepciones dominantes de gestión y organización ayudan a reproducir, tal como ha sido señalado en la revisión reciente del campo por Spicer y Alvesson (2025).

La emergencia de los estudios críticos se relaciona con un agotamiento frente a las grandes narrativas que dominaron buena parte del siglo XX en la administración y la TO. Desde la racionalidad instrumental asociada al taylorismo hasta la sofisticación de los sistemas de calidad, desempeño y productividad, la administración se constituyó como un saber orientado al control, la predicción y la eficacia económica. Esta trayectoria consolidó una comprensión sesgada de la organización, subordinada a los intereses del capital y a la búsqueda de una gestión eficaz de la fuerza de trabajo, aspecto que Szlechter reconstruye al mostrar cómo el origen del campo administrativo se encuentra estrechamente vinculado con la necesidad empresarial de

organizar, supervisar y obtener cooperación productiva sin recurrir de forma directa a la coacción física (Cruz Kronfly, 2013; Gonzáles-Miranda y Rojas-Rojas, 2020; Szlechter, 2025). Desde esta perspectiva, la crítica organizacional adquiere sentido cuando se reconoce que la organización no ha sido pensada de manera neutra, sino desde un horizonte práctico e ideológico que privilegia la eficiencia, la productividad y la reproducción del orden existente.

A diferencia de las aproximaciones funcionalistas o estructuralistas que buscan describir, estabilizar y perfeccionar patrones de comportamiento organizacional, los ECO se inscriben en una lógica reflexiva. Su interés no radica en descubrir una verdad definitiva sobre cómo son las organizaciones, sino en interrogar los discursos, dispositivos y prácticas que les dan forma. De ahí que esta corriente se relacione con lo que Fournier y Grey (2000) definieron como no performatividad, desnaturalización y reflexividad, rasgos retomados por Spicer y Alvesson (2025) para caracterizar el campo crítico contemporáneo. La no performatividad implica que el conocimiento no se juzga por su contribución a la eficiencia; la desnaturalización cuestiona aquello que la gestión presenta como evidente; y la reflexividad introduce una interrogación sobre las formas mismas de producir conocimiento organizacional (Saavedra Mayorga, 2009; Spicer y Alvesson, 2025). Esta orientación permite desplazar la mirada desde la organización como instrumento técnico hacia la organización como espacio de disputa simbólica y material.

En esa dirección, los estudios críticos constituyen también una respuesta a la pregunta por el lado oscuro de la gestión (Saavedra Mayorga, 2009). Aquello que permanece fuera de los indicadores de rendimiento, pero estructura de manera decisiva la experiencia organizacional, entra en el centro del análisis: la producción de subjetividad, la desigualdad, la exclusión, la obediencia, el silenciamiento y la subordinación. La crítica se vuelve necesaria porque la organización moderna no solo coordina recursos y actividades, sino que también

moldea conductas, distribuye jerarquías de valor y define qué formas de vida resultan legítimas al interior de los espacios de trabajo. En este punto, Spicer y Alvesson (2025) recuerdan que el desarrollo de este campo estuvo marcado, en una primera etapa, por la crítica al control del proceso de trabajo y a la extracción de valor, y, en una segunda, por una apertura hacia problemas de subjetividad, discurso y relaciones de poder. Esa ampliación explica por qué los ECO no se limitan a denunciar la explotación económica, sino que extienden su análisis a formas diversas de dominación que atraviesan la vida organizacional.

Esta corriente recoge influencias del postestructuralismo, la teoría crítica, el feminismo, el marxismo y diversas vertientes de la filosofía continental. Autores como Alvesson y Willmott (1992, 2003) (Fournier y Grey (2000) y Armbrüster (2006) son referentes de su consolidación en el mundo anglosajón. No obstante, la crítica organizacional no puede entenderse solo como una importación teórica. En América Latina encuentra condiciones propias de desarrollo, precisamente porque la experiencia organizacional de la región se encuentra atravesada por desigualdades históricas, dependencias estructurales y procesos de recepción acrítica del *management*. En ese marco, Montaña-Hirose (2000, 2003), Cruz Kronfly (2013) y los desarrollos vinculados a redes y comunidades académicas latinoamericanas fueron decisivos para reubicar la crítica en problemas situados. Pineda-Henao (2024) refuerza esta idea al señalar que las orientaciones críticas de la administración y las organizaciones no constituyen un añadido marginal al campo, sino una contravía frente a la orientación tradicional o hegemónica, caracterizada por el privilegio del conocimiento aplicado y funcional al capitalismo contemporáneo.

Uno de los aportes principales de los ECO consiste en la revalorización del conflicto, la ambigüedad y el poder en el seno de la organización. Frente a la imagen idealizada de organizaciones neutras, armónicas y racionales, esta perspectiva las entiende como arenas donde

se disputan sentidos, se imponen criterios de legitimidad y se excluyen posiciones que no encajan con la lógica dominante. Para Cruz Kronfly (2013), no se trata solo de gestionar procesos, sino de reconocer las tramas ideológicas y culturales que atraviesan toda acción organizativa. Esta comprensión se fortalece con la lectura de Szlechter, quien advierte que no todas las investigaciones sobre organizaciones pueden inscribirse automáticamente en una perspectiva crítica, precisamente porque una parte significativa del campo sigue sirviendo a los intereses del poder (2025). La crítica exige, entonces, una toma de posición analítica: no basta con estudiar organizaciones; se requiere desnaturalizar el statu quo organizacional y vincular sus dinámicas con implicaciones sociales más amplias (Szlechter, 2025).

En este marco, la crítica opera como una práctica de desnaturalización. Su tarea consiste en volver problemático aquello que la administración convencional presenta como normal, técnico o inevitable. Esto supone mostrar que nociones como liderazgo, compromiso, cultura, desempeño o excelencia no son categorías inocentes, sino construcciones cargadas de supuestos normativos y efectos políticos. De ahí que el investigador crítico deje de ser un observador externo que describe objetivamente un mundo dado y pase a reconocerse como parte de las tramas de sentido que estudia (Montaño-Hirose, 2014). Tal desplazamiento también encuentra respaldo en Pineda-Henao (2024), para quien el reconocimiento del pluralismo epistemológico en el campo administrativo resulta condición para abrir espacio a orientaciones críticas que no se limiten a complementar el paradigma dominante, sino que incidan sobre él y lo tensionen desde dentro.

En el caso colombiano y latinoamericano, la consolidación de esta perspectiva se encuentra vinculada a una crítica sostenida de la racionalidad instrumental importada, en especial desde el *management* estadounidense. Como ha mostrado Cruz Kronfly (2013), una parte importante de los saberes gerenciales fue adoptada de forma

acrítica y convertida en tecnología de control, productividad y subordinación. La crítica organizacional latinoamericana surge, en parte, como respuesta a ese proceso y reivindica la necesidad de incorporar marcos provenientes de la sociología, la filosofía, la historia, la antropología y la psicología para comprender la organización más allá de su reducción técnica. En términos semejantes, Szlechter muestra que el propio origen de los Estudios Organizacionales en la región exige distinguir entre aproximaciones orientadas a mejorar el desempeño y aproximaciones reflexivas orientadas a cuestionar los fundamentos del orden organizacional (2025). Desde ahí, la crítica no solo interpela a las organizaciones, sino también a las instituciones académicas que las estudian y a los modos de formación que continúan reproduciendo sin fisuras el imaginario gerencial dominante (Szlechter, 2025).

Este enfoque tiene, por tanto, repercusiones pedagógicas de fondo. Como advierten Gonzáles-Miranda y Rojas-Rojas (2020), muchas instituciones de educación superior incorporan un discurso crítico en sus programas, pero neutralizan su alcance cuando evitan las tensiones que implica la autorreflexión. Los estudios críticos plantean una exigencia distinta: formar una mirada capaz de interrogar las promesas de éxito, eficiencia y productividad que estructuran buena parte del lenguaje administrativo. Desde esta perspectiva, la enseñanza de la organización no puede reducirse a la transmisión de herramientas para intervenir de manera más eficaz, sino que debe incluir la pregunta por los fines, los costos y las exclusiones de aquello que se enseña como gestión. Aquí resulta pertinente Szlechter. Para él, el conocimiento reflexivo no está orientado a ofrecer una caja de herramientas para resolver problemas prácticos, sino a desentrañar los fundamentos sobre los que se asienta el mundo social y, en el caso de los estudios organizacionales, a intervenir en el debate público sobre otras formas de organizar la vida en común (Szlechter, 2025).

Un elemento central de esta perspectiva es la ética. A diferencia de los enfoques que buscan la verdad organizacional como adecuación entre modelo y realidad, los ECO comprenden la verdad como construcción situada, atravesada por valores, intereses y disputas. Por eso la crítica no constituye un lujo teórico ni un gesto retórico, sino una necesidad práctica frente a formas de organización que reducen al sujeto a recurso, función o indicador. En esa medida, la cuestión ética no aparece como un complemento externo a la teoría organizacional, sino como una dimensión constitutiva del análisis crítico. Pineda-Henao lo expresa al sostener que las orientaciones críticas poseen un lugar natural y necesario en el pensamiento administrativo, en cuanto permiten introducir un desajuste institucional frente a la administración hegemónica y ampliar el espacio de la crítica social en las escuelas y comunidades académicas de administración (2024).

Al mismo tiempo, la literatura reciente advierte que el desarrollo del campo crítico no está exento de tensiones. Spicer y Alvesson (2025) sostienen que, aunque los estudios críticos han ampliado sus temas, vocabulario teórico y objetos de análisis, también corren el riesgo de caer en formas repetitivas de crítica, apoyadas en esquemas previsibles y en una negatividad unidimensional. Esta advertencia no debilita el valor del campo; por el contrario, lo fortalece, porque obliga a entender que la crítica también debe someterse a examen, evitar el automatismo teórico y mantener un vínculo con la realidad concreta de las organizaciones. De otro modo, puede convertirse en un ejercicio autorreferencial, incapaz de dialogar con los problemas efectivamente vividos en el trabajo, la gestión y la institucionalidad contemporánea (Alvesson y Deetz, 2006; Spicer y Alvesson, 2025).

La literatura reciente también muestra que el avance de los Estudios Críticos de la Organización no ha dado lugar a una nueva teoría organizacional en sentido clásico. Más que un sistema cerrado de leyes generales, este campo configura una plataforma de intervención in-

telectual que permite correr el velo de neutralidad con el que la administración convencional suele presentarse. Su aporte consiste en ampliar el horizonte desde el cual se piensa la organización, mostrar sus vínculos con estructuras históricas de poder y abrir la posibilidad de otras formas de comprensión e institucionalización. En este punto, la propuesta de Szlechter resulta especialmente sugerente, porque insiste en que una perspectiva crítica de los estudios organizacionales debe apuntar no solo a la crítica académica, sino también a una dimensión pública capaz de incidir en los debates sobre cómo organizar la sociedad con un espíritu emancipador (2025).

Los Estudios Críticos de la Organización representan, entonces, un hito en la transformación del pensamiento organizacional en América Latina. Al desplazar la atención desde la eficiencia hacia la dignidad, desde la obediencia hacia la agencia, y desde la técnica hacia la reflexión ética y política, amplían los marcos de inteligibilidad con los cuales se piensa, se enseña y se interviene en las organizaciones. Su aporte no es solo teórico. También es pedagógico, epistemológico y político, porque contribuye a cuestionar la hegemonía del pensamiento administrativo tradicional y a afirmar la legitimidad de orientaciones críticas que permitan imaginar organizaciones más justas, más reflexivas y abiertas al reconocimiento de la pluralidad de la vida social (Cruz Kronfly, 2013; Montaña-Hirose, 2013; Pineda-Henao, 2024; Szlechter, 2025).

La Teoría Organizacional como eje Estructurante en la formación Académica

Ahora bien, todo el recorrido anterior pretende llevar al lector hasta este escenario. Una vez entendido el desarrollo de la TO y el conocimiento sobre las organizaciones, es menester ubicarlo en el contexto de la educación superior, especialmente en temas relacionados con la Administración y sus áreas afines. En este apartado se discute acerca de la relación teoría/práctica y la necesidad de un equilibrio que

no desplace ninguna forma de pensamiento. Para comenzar, hay que situarse en entender cuál es el rol que han y deben cumplir las universidades en la sociedad; y cómo se construyen los programas académicos que ofertan.

En los debates contemporáneos sobre el diseño curricular, se ha planteado reiteradamente la necesidad de articular una formación que no solo responda a las exigencias técnicas del mercado, sino que también propicie la comprensión crítica y compleja del entorno organizacional. Esta discusión no es menor, ya que las universidades no pueden concebirse como meros dispositivos de producción de competencias para el mercado laboral, sino como instituciones que cumplen una función social fundamental. Como lo plantea Ortega y Gasset (1966), la universidad tiene el deber de formar profesionales, transmitir cultura y fomentar la investigación, pero también debe formar ciudadanos comprometidos con su realidad histórica y social. Desde esta perspectiva, resulta problemático asumir que la universidad deba orientarse exclusivamente a los intereses particulares de ciertos sectores económicos o empresariales.

La TO, en este marco, se posiciona como una disciplina clave, ya que proporciona los fundamentos epistemológicos, conceptuales y analíticos que permiten interpretar las organizaciones más allá de su dimensión operativa. Su enseñanza no es un ejercicio meramente intelectual ni accesorio, sino una condición necesaria para el desarrollo de competencias interpretativas, reflexivas y éticas en los futuros profesionales. A través de la TO se construyen herramientas para leer la realidad organizacional como una construcción social compleja, atravesada por relaciones de poder, estructuras simbólicas y lógicas de acción que van mucho más allá de los indicadores de eficiencia o productividad.

La relevancia de los aspectos teóricos se encuentra, ante todo, en su capacidad para cuestionar y poner en perspectiva las prácticas or-

ganizacionales cotidianas. Dado que las organizaciones operan en contextos culturales, históricos y políticos determinados, su comprensión requiere una mirada que trascienda lo instrumental. Comprender esta dimensión implica reconocer que no existe una única forma de organizar, sino que toda organización responde a principios normativos, estructuras de poder e imaginarios colectivos específicos (Hatch, 2013; Morgan, 1998). En este sentido, el pensamiento teórico actúa como una herramienta de distanciamiento crítico, permitiendo al estudiante interrogar los supuestos que subyacen a las prácticas de gestión y administración que a menudo se naturalizan como correctas o eficientes.

Sin embargo, una de las tendencias preocupantes en el diseño curricular de muchos programas de administración es el desplazamiento o reducción de los cursos teóricos y humanistas en favor de asignaturas técnicas o funcionalistas. Esta *moda reduccionista* responde a una visión que privilegia la capacitación inmediata para el mercado, en detrimento de una formación crítica y estructural. Como consecuencia, se refuerza una concepción limitada de las organizaciones, entendidas exclusivamente como empresas orientadas al lucro, dejando de lado la diversidad de formas organizacionales que existen en la sociedad: cooperativas, organizaciones sin ánimo de lucro, instituciones públicas, movimientos sociales, redes comunitarias, entre muchas otras (Londoño-Cardozo y Hernández, 2018).

Reducir la administración a una serie de técnicas de gestión empresarial es empobrecer la comprensión del fenómeno organizacional y limitar la capacidad del profesional para intervenir de forma crítica en distintos contextos. Por el contrario, los programas de administración deben invitar a los estudiantes a reconocer que las organizaciones son expresiones de la vida social en su conjunto y que gestionarlas implica comprender su dinámica simbólica, su relación con el entorno y su papel en la reproducción o transformación del orden social.

Una buena práctica se sustenta en una excelente teoría (Lewin, 1951). La teoría no es una abstracción alejada de la realidad, sino una forma sistemática de organizar la experiencia, dotarla de sentido y proyectar posibilidades de acción. La formación teórica proporciona un lenguaje común para describir y analizar fenómenos organizacionales, permitiendo establecer conexiones entre situaciones específicas y conceptos generales. Esta capacidad de abstraer es esencial para tomar decisiones informadas, diseñar estrategias organizacionales coherentes e interpretar fenómenos emergentes. Como lo señala Simon (1997), la racionalidad limitada del individuo exige el uso de modelos conceptuales que orienten la toma de decisiones en contextos complejos y de incertidumbre.

Desde una perspectiva pedagógica, la enseñanza de teorías organizacionales promueve el desarrollo del pensamiento crítico, entendido como la capacidad de cuestionar, analizar y reconstruir significados en lugar de aceptar verdades instrumentales. Calhoun (2006) subraya que la universidad debe ser un espacio para el ejercicio de la crítica y la formación de ciudadanos reflexivos, no meramente ejecutores técnicos. En este sentido, la TO contribuye a la formación de sujetos capaces de asumir posturas frente a los desafíos sociales, éticos y culturales que atraviesan las organizaciones contemporáneas. Esto implica reconocer que las decisiones organizacionales no son neutras, sino que tienen efectos en la distribución del poder, en la inclusión o exclusión de actores, en la forma en que se concibe el trabajo y en los fines últimos de las instituciones.

Asimismo, los aportes teóricos permiten articular una comprensión interdisciplinaria de las organizaciones. Las contribuciones provenientes de la sociología, la psicología, la economía y la filosofía convergen en el análisis organizacional, proporcionando marcos complementarios que enriquecen la lectura de los fenómenos institucionales (Bédard, 2003, 2004; Morin, 2011; Searle, 1997). Esta integra-

ción de saberes fortalece la formación del estudiante, permitiéndole comprender las múltiples dimensiones estructurales, culturales, simbólicas y políticas que coexisten en toda organización.

Esta apertura interdisciplinaria, al incorporar saberes de distintas disciplinas sociales y humanas, ha dado también paso al surgimiento de enfoques críticos que proponen mirar las organizaciones desde otras lentes. Entre ellos, ECO han cobrado especial relevancia en las últimas décadas al cuestionar las supuestas neutralidades del pensamiento gerencial dominante. Estos enfoques no solo complementan la visión estructural y cultural del análisis organizacional, sino que desestabilizan activamente los supuestos que han legitimado ciertas prácticas administrativas. Tal como lo plantea Saavedra Mayorga (2009), repensar críticamente la gestión es fundamental para formar profesionales conscientes del impacto ético, político y simbólico que tiene su labor en la sociedad.

Desde esta perspectiva, conceptos como *eficiencia*, *liderazgo* o *productividad* no se asumen como valores universales ni neutros, sino como construcciones históricas atravesadas por relaciones de poder, ideologías normalizadas e intereses particulares. Como advierten Gonzales-Miranda y Rojas-Rojas (2020), muchas organizaciones adoptaron acríticamente estos principios, sin cuestionar sus consecuencias sociales o éticas. La crítica, entonces, no se opone al saber técnico, sino que lo sitúa en un marco más amplio de responsabilidad. Al integrar esta mirada en la formación universitaria, se promueve en el estudiantado una comprensión con mayor profundidad de los efectos que generan las decisiones organizacionales en distintos ámbitos de la vida colectiva.

En América Latina, esta corriente encuentra eco en diversas experiencias académicas que buscan vincular el análisis organizacional con la transformación social. Gantman (2017) destaca cómo los estudios críticos son desarrollados no solo desde escuelas de adminis-

tración, sino también desde espacios interdisciplinarios, mostrando que la gestión no puede reducirse a una lógica funcional orientada exclusivamente al mercado. Incorporar esta visión crítica al currículo fortalece la capacidad del profesional para cuestionar estructuras injustas, reconocer dinámicas de exclusión y contribuir a la creación de formas organizativas más inclusivas, éticas y sostenibles.

En este sentido, los estudios críticos de la organización también cumplen un papel clave. Estos enfoques, que ganaron fuerza en las últimas décadas, cuestionan los supuestos dominantes del pensamiento gerencial tradicional, visibilizan las relaciones de poder y proponen formas alternativas de organización y de conocimiento (Gantman, 2017; Pineda-Henao, 2024; Sanabria Rangel et al., 2015). La TO, en diálogo con estos estudios críticos, permite pensar las organizaciones no solo como herramientas de eficiencia, sino como espacios de conflicto, resistencia, creatividad y posibilidad.

Reflexionar sobre la enseñanza de la teoría organizacional en los programas de formación superior supone también asumir un compromiso con la construcción de una sociedad más justa y consciente. La formación teórica no prepara únicamente para desempeños laborales eficientes, sino que habilita a los futuros profesionales para intervenir de manera crítica y creativa en sus entornos organizacionales. Este proceso no está exento de tensiones, especialmente en contextos donde prevalece una lógica instrumental orientada exclusivamente a la eficiencia y al cumplimiento de metas cuantificables. No obstante, es precisamente allí donde la TO adquiere un papel emancipador: al permitir comprender que las organizaciones no son neutras, que están atravesadas por relaciones de poder y que su transformación requiere de un pensamiento riguroso y comprometido.

Los programas de administración tienen, entonces, la responsabilidad ética y política de formar profesionales capaces de reconocer esta complejidad. Deben ofrecer espacios para el debate, la reflexión

crítica y el análisis profundo de las prácticas organizacionales. Esto implica revalorizar los cursos teóricos y humanísticos, reconocer la importancia de la historia, la ética, la teoría política y la filosofía como partes constitutivas de una formación organizacional integral. En definitiva, se trata de formar no solo administradores eficientes, sino ciudadanos críticos capaces de liderar procesos de cambio y de construir organizaciones más democráticas, inclusivas y sostenibles.

En suma, la teoría organizacional es mucho más que un conjunto de nociones abstractas: es una herramienta de comprensión, una plataforma de cuestionamiento y un horizonte de transformación. Su inclusión activa y crítica en la formación académica no solo fortalece las capacidades técnicas del profesional, sino que lo posiciona como un actor capaz de interpretar y transformar las realidades organizacionales del presente. Asumir esta tarea con seriedad implica defender el lugar de la teoría en el currículo, reconocer su potencial crítico y reafirmar el papel de la universidad como espacio de formación para la libertad, la justicia y el pensamiento riguroso.

Conclusiones

La teoría organizacional constituye un campo fundamental para comprender la complejidad de las organizaciones contemporáneas, no solo en sus dimensiones estructurales y operativas, sino también en sus tramas simbólicas, culturales, políticas e institucionales. A lo largo del capítulo se mostró que pensar las organizaciones desde la teoría implica reconocer que estas no son simples instrumentos técnicos orientados a fines previamente dados, sino construcciones sociales históricas, atravesadas por relaciones de poder, procesos de significación, tensiones normativas y formas diversas de racionalidad. En ese sentido, la principal relevancia de la teoría organizacional radica en que amplía el horizonte de comprensión de lo organizacional y evita reducirlo a un problema exclusivamente administrativo o gerencial.

El recorrido realizado permitió advertir, además, que la teoría organizacional no conforma un cuerpo homogéneo, lineal o cerrado. Por el contrario, se trata de un campo plural en permanente construcción, alimentado por contribuciones provenientes de distintas disciplinas y por debates que responden a contextos históricos específicos. Desde los enfoques clásicos centrados en la eficiencia, la estructura y el control, hasta las perspectivas institucionales, culturales, cognitivas y críticas, lo que se observa es una progresiva ampliación del objeto de estudio y de las preguntas legítimas sobre las organizaciones. Esta diversidad no constituye una debilidad del campo, sino una de sus principales fortalezas, ya que permite aproximarse a fenómenos organizacionales complejos sin forzarlos a una única matriz explicativa.

En este marco, uno de los aportes más importantes de la teoría organizacional consiste en desnaturalizar las formas organizativas dominantes. El capítulo mostró que no existe una única manera correcta de organizar, ni una racionalidad universal capaz de resolver por sí sola los problemas de coordinación, decisión, legitimidad o sentido que atraviesan a las organizaciones. Las formas de gestión, las estructuras jerárquicas, los criterios de eficiencia y las prácticas de control deben entenderse como configuraciones históricas y sociales, no como soluciones neutrales o definitivas. Esta constatación es decisiva, porque desplaza la mirada desde la simple aplicación de técnicas hacia la interrogación de los supuestos que las sostienen, los intereses que las legitiman y los efectos que producen sobre los sujetos y sobre la vida colectiva.

En el plano analítico, el capítulo permitió subrayar que las organizaciones no pueden ser comprendidas únicamente desde la lógica formal de sus estructuras. Los aportes de la teoría institucional, de la cultura organizacional, del sensemaking y de la racionalidad limitada, entre otros, evidencian que la vida organizacional se configura en la intersección entre reglas, significados, rutinas, presiones del entorno, marcos cognitivos e interacciones contingentes. Las decisio-

nes no emergen siempre de procesos lineales, plenamente racionales y transparentes, sino de escenarios atravesados por incertidumbre, restricciones cognitivas, disputas interpretativas y presiones de legitimidad. De allí que la teoría organizacional resulte indispensable para comprender no solo cómo se organizan las acciones, sino también cómo se construye sentido dentro de las organizaciones y cómo estas producen, reproducen o transforman órdenes sociales más amplios.

Otro aspecto central que se desprende de esta reflexión es que la organización debe ser entendida como un fenómeno relacional. La articulación entre individuo, sociedad e institución permitió mostrar que las organizaciones no existen al margen de los sujetos ni del entorno social en el que se inscriben. Al mismo tiempo que condicionan comportamientos, distribuyen roles y estabilizan expectativas, también son moldeadas por marcos culturales, procesos históricos, conflictos sociales y prácticas interpretativas. Esta doble condición: ser producto y productora de realidad social, es clave para evitar visiones simplificadoras. La organización no es solo un dispositivo técnico de coordinación, sino también un espacio donde se negocian significados, se expresan tensiones y se definen formas concretas de vinculación humana.

Desde esta perspectiva, la reflexión aquí desarrollada permite sostener que la teoría organizacional conserva plena vigencia como herramienta de comprensión y de problematización. Su valor no reside únicamente en ofrecer tipologías, modelos o categorías de análisis, sino en habilitar una lectura reflexiva de los fenómenos organizacionales. Esto es particularmente importante en un contexto en el que muchas discusiones sobre administración tienden a privilegiar soluciones inmediatas, instrumentos de medición y lenguajes de desempeño, dejando en segundo plano la pregunta por los supuestos antropológicos, políticos y éticos que orientan la acción organizacional.

La teoría organizacional recuerda, precisamente, que toda forma de organizar implica una determinada concepción del sujeto, de la autoridad, de la cooperación, del conflicto y de la finalidad de la acción colectiva.

En relación con la formación académica en administración, el capítulo permite afirmar que la teoría organizacional ocupa un lugar formativo de alta relevancia. No porque deba sustituir la enseñanza técnica o metodológica, sino porque ofrece el marco interpretativo desde el cual dichas herramientas pueden ser comprendidas, situadas y evaluadas críticamente. Una formación que prescinde de la teoría corre el riesgo de convertir la administración en un repertorio de procedimientos sin contexto, aplicables de manera indiferenciada a realidades profundamente distintas. Por el contrario, una formación que incorpora la teoría organizacional favorece el desarrollo de capacidades de análisis, juicio y discernimiento, indispensables para actuar en entornos complejos, ambiguos y cambiantes.

Ahora bien, es importante precisar el alcance de esta afirmación. A partir del carácter conceptual y reflexivo del capítulo, no es posible derivar de manera concluyente diagnósticos generales sobre la totalidad de los programas académicos ni sobre comportamientos homogéneos de un tipo particular de institución universitaria. Más bien, lo que esta revisión permite señalar es una tensión de fondo entre modelos de formación más orientados a la comprensión crítica de los fenómenos organizacionales y otros más centrados en dimensiones funcionales, operativas o instrumentales. Esa tensión constituye un problema relevante para el debate curricular, pero su caracterización concreta en contextos institucionales específicos exige investigaciones empíricas adicionales. Introducir esta precisión no debilita la argumentación; al contrario, le otorga mayor consistencia, pues distingue con claridad entre lo que puede sostenerse desde una revisión teórica y lo que debe ser objeto de verificación posterior.

En ese mismo sentido, la incorporación de los estudios críticos de la organización dentro de esta reflexión no debe entenderse como una conclusión cerrada acerca de su capacidad emancipadora efectiva en todos los contextos, sino como el reconocimiento de su aporte para ampliar las preguntas del campo. Su relevancia reside en haber problematizado los supuestos de neutralidad, eficiencia y racionalidad que por largo tiempo dominaron buena parte del pensamiento administrativo. Más que ofrecer una nueva ortodoxia, estos enfoques abren un espacio de vigilancia epistemológica y ética sobre las formas en que se produce conocimiento organizacional y sobre los efectos de las prácticas de gestión. Su contribución, por tanto, es valiosa en la medida en que invita a no dar por evidentes las categorías con las que se describe e interviene la realidad organizacional.

A la luz de lo anterior, puede afirmarse que la teoría organizacional sigue siendo un componente insustituible para pensar la administración más allá de su reducción técnica. Esto adquiere particular importancia en el contexto contemporáneo, marcado por procesos de automatización, digitalización e incorporación creciente de inteligencia artificial en ámbitos de decisión y gestión. Lejos de volver obsoleta la reflexión teórica, estas transformaciones hacen necesaria una comprensión de mayor profundidad de las organizaciones. Cuanto más sofisticadas se vuelven las herramientas técnicas, mayor es la necesidad de interrogar los criterios con los que se diseñan, los problemas que privilegian, las exclusiones que pueden reforzar y las formas de coordinación humana que reconfiguran. La cuestión central no es si la tecnología reemplazará determinadas tareas, sino qué comprensión de la acción colectiva, de la responsabilidad y del sentido organizacional seguirá siendo necesaria en escenarios de creciente complejidad.

Por ello, el valor de la teoría organizacional no es meramente retrospectivo ni erudito. Su importancia reside en que ofrece recursos para

interpretar transformaciones en curso, discutir críticamente sus implicaciones y pensar alternativas. En un tiempo en que las organizaciones enfrentan exigencias contradictorias de eficiencia, legitimidad, adaptabilidad, sostenibilidad e inclusión, la teoría permite evitar respuestas simplistas y sostener una mirada más rigurosa sobre los dilemas de la vida organizacional. También permite recordar que organizar no equivale solo a distribuir tareas o controlar procesos, sino a producir órdenes de sentido, establecer prioridades colectivas y definir criterios de convivencia y de acción.

La teoría organizacional no debe ser entendida como un saber accesorio dentro de la administración, sino como una condición de posibilidad para comprender críticamente las organizaciones y para actuar de manera reflexiva en ellas. Su fuerza reside en articular niveles de análisis, poner en diálogo tradiciones diversas y ofrecer herramientas para interrogar aquello que, desde una perspectiva puramente funcional, suele permanecer incuestionado. De cara a la formación universitaria, ello implica reconocer que la preparación de futuros profesionales no puede limitarse al dominio de técnicas o instrumentos, sino que debe incluir la capacidad de leer contextos, cuestionar supuestos, interpretar conflictos y asumir responsablemente las consecuencias sociales de la acción organizacional. Defender el lugar de la teoría organizacional en la formación académica no es, por tanto, una apuesta abstracta, sino una exigencia intelectual y ética para pensar la administración con mayor profundidad, responsabilidad y sentido histórico.

Referencias

- Allaire, Y., y Firsirotu, M. E. (1992). Teorías sobre la cultura organizacional (J. Villamizar Herrera, Trad.). En H. Abravanel, *Cultura organizacional: Aspectos teóricos prácticos y metodológicos* (Primera ed., pp. 3-37). Legis.
- Alvesson, M., y Deetz, S. A. (2006). Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies. En S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, y W. R. Nord, *The SAGE Handbook of Organization Studies* (pp. 255-283). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781848608030>
- Alvesson, M., y Willmott, H. (1992). *Critical Management Studies*. Sage Publications (CA).
- Alvesson, M., y Willmott, H. (2003). *Studying Management Critically*. SAGE Publications.
- Argyris, C., y Schön, D. A. (1989). Participatory Action Research and Action Science Compared: A Commentary. *American Behavioral Scientist*, 32(5), 612-623. <https://doi.org/10.1177/0002764289032005008>
- Argyris, Ch., y Schön, D. A. (1997). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. *Reis*, 77(78), 345-348. <https://doi.org/10.2307/40183951>
- Armbrüster, T. (2006). *The Economics and Sociology of Management Consulting*. Cambridge University Press.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive* (Primera). Harvard University Press.
- Battilana, J., Leca, Bernard, y Boxenbaum, E. (2009). How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 65-107. <https://doi.org/10.1080/19416520903053598>

- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (Third Edition). University Of Chicago Press.
- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. 1—El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *AD-minister*, (3), 68-88.
- Bédard, R. (2004). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. 2—La trilogía Administrativa. *AD-minister*, (4), 80-108.
- Bertalanffy, L. von. (1969). *General system theory: Foundations, development, applications* (Revised Edition). George Braziller.
- Burns, T., y Stalker, G. M. (1994). *The Management of Innovation*. Oxford University Press.
- Calhoun, C. (2006). Is the university in crisis? *Society*, 43(4), 8-18. <https://doi.org/10.1007/BF02687529>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima Edición). McGraw-Hill.
- Cohen, M. D., March, J. G., y Olsen, J. P. (2011). El bote de basura como modelo de elección organizacional. *Gestión y política pública*, 20(2), 247-290.
- Covarrubias-Villa, F. (2010). El Proceso de Construcción de Corpus Teóricos: La importancia de los referentes no teóricos en los procesos de teorización. *Cinta de moebio*, (37), 15-28. <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2010000100002>
- Cruz Kronfly, F. (2002). El mundo del trabajo y las organizaciones desde la perspectiva de las prácticas inhumanas. *Cuadernos de Administración*, 18(27), Article 27. <https://doi.org/10.25100/cdea.v18i27.139>

- Cruz Kronfly, F. (2013). Pensamiento, obsesión por la verdad y gestión: Legitimidad de los estudios críticos organizacionales. En R. Carvajal Baeza, *Estudios críticos de la organización: Qué son y cuáles su utilidad* (Primera, pp. 29-51). Universidad del Valle - Facultad de ciencias de la Administración.
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico* (Segunda Edición). Editorial Presencia LTDA.
- Diez, J. A. (1998). Hacia una teoría general de la representación científica. *Theoria: An International Journal for Theory, History and Foundations of Science*, 13(1(31)), 113-139.
- Dimaggio, P. J., y Powell, W. W. (1999). Retorno a la jaula de hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales (R. R. Reyes Mazzoni, Trad.). En W. W. Powell y P. J. Dimaggio (Eds.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (Primera, pp. 104-125). Fondo de Cultura Económica.
- Fiedler, F. E. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process¹. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 11, pp. 59-112). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60005-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60005-2)
- Fourez, G. (1997). *Alfabetización Científica y Tecnológica* (E. Gómez de Sarria, Trad.; 1 Ed/ 3 Reimpresión). Ediciones Colihue.
- Fournier, V., y Grey, C. (2000). At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies. *Human Relations*, 53(1), 7-32. <https://doi.org/10.1177/0018726700531002>
- Gagliardi, P. (1986). The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organization Studies*, 7(2), 117-134. <https://doi.org/10.1177/017084068600700203>

- Gantman, E. R. (2017). El desarrollo de los estudios críticos de gestión en los países latinoamericanos de habla hispana. *Política y Sociedad*, 54(1), 45-64. <https://doi.org/10.5209/POSO.51679>
- Gillespie, R. (1991). *Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments* (First ed). Cambridge University Press.
- Gonzáles-Miranda, D. R., y Rojas-Rojas, W. (2020). Repensando la crítica en los estudios organizacionales. *Innovar*, 30(78), 3-10. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90295>
- Hatch, M. J. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic, and post-modern perspectives* (Third Edition). Oxford University Press.
- Hatch, M. J., y Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365. <https://doi.org/10.1108/eb060636>
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477-493. <https://doi.org/10.1177/017084069801900305>
- Ibarra-Colado, E. (1999). Los saberes sobre la organización: Etapas, enfoques y dilemas. En C. A. Castillo Mendoza, *Economía, organización y trabajo: Un enfoque sociológico* (pp. 95-154). Ediciones Pirámide.
- Klimovsky, G. (1997). *Las desventuras del conocimiento científico. Una introducción a la epistemología* (3 ed.). A-Z Editora.
- Lawrence, P. R., y Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47. <https://doi.org/10.2307/2391211>
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers* (D. Cartwright, Ed.; First ed.). Harper y Brothers.

- Londoño-Cardozo, J., y Hernández, D. (2018). El problema de los conceptos científicos en la clasificación de las organizaciones. En C. Tello Castrillón y E. F. Pineda-Henao, *Conjeturas organizacionales. Fundamentos para el estudio de la organización* (Primera ed., pp. 103-128). Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Lorenzano, P. (2011). La teorización filosófica sobre la ciencia en el siglo xx (y lo que va del xxi). *Discusiones Filosóficas*, 12(19), 131-154.
- Luhmann, N. (2010). *Organización y decisión*. Universidad Iberoamericana.
- March, J. G. (1994). *Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. Free Press.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization* (First ed). The Macmillan Company.
- Mead, H. M. (2015). *Mind, Self, and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago.
- Meyer, J. W., y Rowan, B. (1999). Organizaciones institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia (R. R. Reyes Mazzoni, Trad.). En W. W. Powell y P. J. Dimaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (Primera, pp. 79-103). Fondo de Cultura Económica.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones* (D. Bonner y J. Nieto, Trad.). Ariel.
- Monsalve-Pantoja, C. A., y Londoño-Cardozo, J. (2025). Propuesta teórica para establecer el grado de madurez del aprendizaje en las organizaciones. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 13(2).

- Montaño-Hirose, L. (2000). La dimensión cultural de la organización. Elementos para un debate en América Latina. En E. De la Garza Toledo, *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (Primera edición, pp. 285-311). Fondo de Cultura Económica.
- Montaño-Hirose, L. (2003). La reapropiación internacional de modelos organizacionales. Algunas reflexiones sobre la experiencia japonesa. *Iztapalapa: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (54), 245-264.
- Montaño-Hirose, L. (2013). Los estudios organizacionales. Revisando el papel de la crítica en la administración. En R. Carvajal Baeza, *Estudios críticos de la organización: Qué son y cuál es su utilidad* (Primera, pp. 21-46). Universidad del Valle - Facultad de ciencias de la Administración.
- Montaño-Hirose, L. (2014). L'analyse organisationnelle au Mexique. *Sociologies pratiques*, 1(3), 207-217. <https://doi.org/10.3917/sopr.hs01.0207>
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. Alfaomega.
- Morin, E. (2011). *Introducción al pensamiento complejo* (M. Pakman, Trad.; 10ma reimpresión). Gedisa.
- Ortega y Gasset, J. (1966). Misión de la universidad. En *Obras completas de José Ortega y Gasset: Tomo IV* (Sexta Edición, pp. 311-353). Revista de occidente.
- Parsons, T. (1967). *The structure of social action* (2nd Edition). Free Press.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pfeffer, J. (1998). *La ecuación humana: La dirección de RH. Clave para la excelencia empresarial* (Primera edición). Gestion 2000.

- Pineda-Henao, E. F. (2024). Hacia una comprensión plural del pensamiento administrativo: Orientaciones tradicionales y críticas. En *Estudios críticos organizacionales. Avances, límites y debates: Una visión desde América Latina* (Primera ed., pp. 6-53). Universidad Autónoma Metropolitana.
- Powell, W. W., y Dimaggio, P. J. (Eds.). (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (R. R. Reyes Mazzoni, Trad.; Primera). Fondo de Cultura Económica.
- Raymond, E. (2005). La Teorización Anclada (Grounded Theory) como Método de Investigación en Ciencias Sociales: En la encrucijada de dos paradigmas. *Cinta de Moebio: Revista Electrónica de Epistemología de Ciencias Sociales*, (23 (Septiembre)), 7.
- Reed, M. (2006). Organizational Theorizing: A Historically Contested Terrain. En *The SAGE Handbook of Organization Studies* (2.^a ed., pp. 19-54). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781848608030>
- Restrepo Sarmiento, J., Londoño-Cardozo, J., y Tello Castrillón, C. (2020). Cultura Organizacional: Una revisión de literatura. En J. Martínez Garcés, *Avances en investigación científica* (Primera ed., pp. 1145-1180). Corporación Universitaria Autónoma de Nariño Seccional Cali.
- Saavedra Mayorga, J. J. (2009). Descubriendo el lado oscuro de la gestión: Los critical management studies o una nueva forma. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(2), 45-60.
- Sanabria Rangel, M., Saavedra Mayorga, J. J., y Smida, A. (2015). Los estudios críticos en administración: Origen, evolución y posibilidades de aporte al desarrollo del campo de los estudios organizacionales en América Latina. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 23(1), 209-234.

- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Schein, E. H. (1991). *What is culture*. Sage Publications.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley y Sons.
- Searle, J. (1997). *La construcción de la realidad social* (A. Doménech, Trad.; Primera ed.). Paidós.
- Searle, J. (2010). *Making the social world: The structure of human civilization* (First ed.). Oxford University Press.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25-35. <https://doi.org/10.2307/2086752>
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Simon, H. A. (1960). *The New Science of Management Decision* (1st ed.). Harper y Row.
- Simon, H. A. (1972). Theories of bounded rationality. En C. B. McGuire y R. Radner, *Decision and organization: A volume in honor of Jacob Marschak* (First ed., pp. 161-176). North-Holland Pub. Co.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*. Free Press.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Spicer, A., y Alvesson, M. (2025). Critical Management Studies: A Critical Review. *Journal of Management Studies*, 62(1), 446-483. <https://doi.org/10.1111/joms.13047>

- Steers, R. M., Porter, L. W., y Bigley, G. A. (1996). *Motivation and Leadership in organizations*. En R. M. Steers, L. W. Porter, y G. A. Bigley (Eds.), *Motivation and Leadership at Work*. McGraw-Hill.
- Szlechter, D. (2025). Desafíos y propuestas para un abordaje crítico de los Estudios Organizacionales en Argentina. *Cuestiones de Sociología*, (32), e195-e195. <https://doi.org/10.24215/23468904e195>
- Taylor, F. W. (1961). *Principios de la administración científica* (R. Palazón, Trad.). Herrero Hermanos.
- Tello-Castrillón, C. (2009). *Abordaje de conceptos sobre la organización* (Primera ed.). Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Tello-Castrillón, C. (2018). El concepto de organización, tan cerca y tan lejos. En C. Tello-Castrillón y E. F. Pineda-Henao, *Conjeturas organizacionales: Fundamentos para el estudio de la organización* (Primera ed., pp. 79-102). Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Weber, M. (2004). *Economía y sociedad. Esbozo de Sociología comprensiva* (J. Medina Echavarría, J. Roura Farella, E. Ímaz, E. García Máynez, y J. Ferrater Mora, Trans.; tercera reimpression). Fondo de Cultura Económica.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. SAGE.
- Woodward, J. (1981). *Industrial Organization: Theory and Practice* (second edition, Vol. 2). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1177/017084068100200219>
- Zevallos Vera, M. (2020). Ideología y teoría: Deslinde científico, filosófico y pragmático. *LEX- Revista de la facultad de derecho Y ciencias políticas*, 8(7), 431-446.
- Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an Interplay Between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45(1), 234-254. <https://doi.org/10.5465/3069294>

