

EL ESPÍRITU TEÓRICO DE LA ADMINISTRACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES



Cita este libro:

Londoño-Cardozo, J; Pineda-Henao, E.F. (2026). *El espíritu teórico de la administración y las organizaciones*. Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

Palabras Claves / Keywords:

Palabras clave: Cooperación, cultura organizacional, epistemología administrativa, ontología organizacional, racionalidad, teoría organizacional

Keywords: Cooperation, epistemology of management, organizational culture, organizational ontology, organizational theory, rationality

Contenido relacionado:

<https://investigaciones.usc.edu.co/>

EL ESPÍRITU TEÓRICO DE LA ADMINISTRACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES

José Londoño-Cardozo
Elkin Fabriany Pineda-Henao

Editores Científicos



EDITORIAL

El espíritu teórico de la administración y las organizaciones/ José Londoño Cardozo; Elkin Fabriany Pineda Henao [Editores Científicos]- Cali: Universidad Santiago de Cali, 1ª Edición. Sello Editorial. 2026.

294 páginas; Tablas; Figuras; 24 cm

Incluye Referencias bibliográficas

ISBN Impreso: 978-628-7914-13-1 **ISBN Digital:** 978-628-7914-14-8

Relevancia de la Teoría Organizacional en la Formación Universitaria en Administración. 2. El lado teórico y científico de la administración. 3. La Concepción Teórica del Control y la Cooperación. 4. La racionalidad en Jon Elster: aportes a la formación en administración. 5. Modelo integrado para la gestión de la cultura organizacional. 6. La Ontología de los Estudios Organizacionales. 1. José Londoño Cardozo. 2. Elkin Fabriany Pineda Henao. Administración. Universidad Santiago de Cali. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

SCDD 658.314 /L847

Co-CaUSC
IHM/2026



El espíritu teórico de la administración y las organizaciones

© Universidad Santiago de Cali

©Editores científicos: José Londoño-Cardozo y Elkin Fabriany Pineda-Henao

©Autores: Luis Antonio Cruz Soto, Julián Andrés Valencia García, José Gabriel Carvajal Orozco
Angela Aslem Gallego Rios, Carlos Antonio Tello Castrillón,
Jhulianna Restrepo Sarmiento, Fred Davinson Contreras Palacios

Edición 50 ejemplares

Cali, Colombia-2026

Fondo Editorial

University Press Team

Carlos Andrés Pérez Galindo

Rector

Anisbed Naranjo Rojas

Directora General de Investigaciones

Comité Editorial Universidad Santiago de Cali

Editorial Committee Universidad Santiago de Cali

Odín Ávila Rojas

Doris Lilia Andrade

Edgar Francisco Arcos

Florencio Arias Coronel

Jonathan Pelegrín

Héctor Cuevas Arenas

Liseth Suarez Osorio

Proceso de arbitraje doble ciego:

"Double blind" peer-review

Recepción/Submission:

Julio (July) de 2025

Evaluación de contenidos/

Peer-review outcome:

Marzo (March) de 2026

Correcciones de autor/

Improved version submission:

Marzo (March) de 2026

Aprobación/Acceptance:

Mayo (May) de 2026



La editorial de la Universidad Santiago de Cali se adhiere a la filosofía de acceso abierto. Este libro está licenciado bajo los términos de la Atribución 4.0 de Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), que permite el uso, el intercambio, adaptación, distribución y reproducción en cualquier medio o formato, siempre y cuando se dé crédito al autor o autores originales y a la fuente <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Resumen

El espíritu teórico de la administración y las organizaciones es una obra colectiva que reivindica la investigación teórica como fundamento esencial para el desarrollo de la administración y los estudios organizacionales. Frente al predominio de enfoques pragmáticos e instrumentales, el libro propone recuperar la reflexión conceptual como condición para comprender críticamente los fenómenos organizacionales y fortalecer la formación académica. A través de seis capítulos, aborda temas como la teoría organizacional, la epistemología de la administración, las categorías de control y cooperación, la racionalidad, la cultura organizacional y la ontología de las organizaciones. Desde una perspectiva interdisciplinaria, los autores articulan aportes de la filosofía, la sociología y la teoría administrativa para mostrar que la teoría constituye un instrumento indispensable para interpretar, cuestionar y transformar las prácticas organizacionales. La obra está dirigida a investigadores, docentes, estudiantes y profesionales interesados en profundizar los fundamentos conceptuales de la administración y contribuir a su desarrollo científico y crítico.

Abstract

The Theoretical Spirit of Management and Organizations is a collective work that advocates for theoretical research as an essential foundation for the development of management and organizational studies. In contrast to the predominance of pragmatic and instrumental approaches, the book proposes a return to conceptual reflection as a prerequisite for critically understanding organizational phenomena and strengthening academic training. Across six chapters, it addresses topics such as organizational theory, the epistemology of management, the categories of control and cooperation, rationality, organizational culture, and the ontology of organizations. From an interdisciplinary perspective, the authors draw on contributions from philosophy, sociology, and management theory to demonstrate that theory is an indispensable tool for interpreting, questioning, and transforming organizational practices. The book is intended for researchers, faculty, students, and professionals interested in delving deeper into the conceptual foundations of management and contributing to its scientific and critical development.

TABLA DE CONTENIDO

Table of Content

Prólogo: La insubordinación de la teoría ante el indicador 15

Introducción 23

Capítulo 1

Relevancia de la Teoría Organizacional en la Formación

Universitaria en Administración 37

Resumen 37

Abstract 38

Introducción.....39

Cómo Comprender a las Organizaciones: más allá de la Gestión 44

Evolución de la Teoría Organizacional: un Recorrido Histórico 47

Primeras Elaboraciones Teóricas 48

Decisiones y Cultura en las Organizaciones 55

Cultura Organizacional e Identidad Institucional 58

Organizaciones, Sociedad y Transformación: una visión Integradora
desde la TO 60

Los Estudios Críticos de la Organización 63

La Teoría Organizacional como eje Estructurante en
la formación Académica 70

Conclusiones 75

Referencias 81

Capítulo 2

El lado teórico y científico de la administración: hacia un mayor desarrollo epistemológico y crítico 91

Resumen	91
Abstract	92
Introducción	93
De lo Teórico, la Teoría y la Teorización en Administración	96
De lo Científico y lo Crítico en Administración	104
Conclusiones	111
Referencias	113

Capítulo 3

La Concepción Teórica del Control y la Cooperación en el Pensamiento Administrativo 121

Resumen	121
Abstract	122
Introducción	123
La Concepción Teórica del Control en la Acción Administrativa	126
La Concepción Teórica de la Cooperación en la Acción Administrativa ...	132
La Acción Administrativa a partir de las Concepciones Teórica del Control y la Cooperación	139
Conclusión	159
Referencias	161

Capítulo 4

La racionalidad en Jon Elster: aportes a la formación en administración.....161

Resumen	161
Abstract.....	162
Introducción.....	163
Generalidades de la Obra de Elster	165
La Sociología Analítica y el Trabajo de Elster	167
Individualismo Metodológico	167
La Explicación en la Ciencia y la Explicación por Mecanismos	168
La Explicación por Mecanismos.....	170
La Teoría Estricta de la Racionalidad (TER) desde Elster	174
Análisis y Evaluación a la TER desde Elster	176
Los Fracazos de la TER: Indeterminación e Irracionalidad	177
Campos de Aplicación de la TER	177
La Teoría Ampliada de la Racionalidad (TAR) la Propuesta de Elster	179
La Racionalidad de las Creencias	181
La Racionalidad de los Deseos.....	186
Conclusiones	187
Referencias	188
Anexo al capítulo	192

Capítulo 5

Modelo integrado para la gestión de la cultura organizacional: respuesta a los enfoques contemporáneos.....201

Resumen	201
Abstract.....	203

Introducción	203
Sustento Teórico sobre la Cultura Organizacional	207
Enfoques Contemporáneos para la Aplicación de la CO	219
Enfoque de la CO y la Posverdad	219
Enfoque de la CO en Organizaciones Académicas	224
Enfoque de la CO en las Industrias 4.0 y en Contextos de Teletrabajo	228
Modelo Integrado para la Gestión de la Cultura Organizacional	232
Conclusiones	238
Referencias	242

Capítulo 6

La Ontología de los Estudios Organizacionales: una Aproximación Pragmaticista	255
Resumen	255
Abstract	256
Introducción	257
Charles Sanders Peirce y el Pragmatismo	260
Pragmatismo	260
Ontología y el Problema de los Universales en Peirce	261
Categorías Ontológicas en Peirce	267
Estado de la Cuestión de la Ontología en los Estudios Organizacionales ..	278
Nueva Perspectiva	280
Conclusión	281
Referencias	282
Acerca de los autores	284
Pares evaluadores	293

LISTADO DE FIGURAS

List of Figures

Figura 1.1. Evolución de la TO en el siglo XX.....	51
Figura 1.2. Tipos de isomorfismo institucional.....	56
Figura 1.3. Factores culturales que influyen en el comportamiento organizacional	58
Figura 5.1. Modelo integrado de gestión de la cultura organizacional	238
Figura 6.1. Sistema metafísico según Peirce	270

LISTADO DE TABLAS

List of Tables

Tabla 4.1 Algunos mecanismos elementales	173
Tabla 4.2. Síntesis del análisis	183
Tabla 4.3. Preguntas prometedoras e hipótesis propuestas.	190
Tabla 4.4. Obras de Jon Ester dedicada a la racionalidad.....	196
Tabla 5.1. Fundamentos teóricos de la cultura organizacional	209
Tabla 5.2. Definiciones de cultura organizacional	211
Tabla 5.3. Principales tendencias de investigación en CO	214
Tabla 5.4. Las Seis dimensiones de Hofstede	215
Tabla 5.5. Los niveles de la Cultura Organizacional	217
Tabla 6.1. Descripción sistemas metafísicos según Peirce.....	270

PRÓLOGO: LA INSUBORDINACIÓN DE LA TEORÍA ANTE EL INDICADOR

Foreword: The Insubordination of Theory in the Face of the Indicator

La disciplina administrativa contemporánea padece una profunda patología originada en la racionalidad instrumental inherente a la acción económica; un sesgo tecnocrático de características globales que ha pretendido reducir la complejidad del fenómeno organizacional a un inventario de procedimientos neutros, indicadores de rendimiento de corto plazo y formatos estandarizados de sujeción laboral. Bajo la rúbrica de la empleabilidad inmediata, la optimización financiera y la eficiencia mercantil, la universidad de nuestros días ha naturalizado sus categorías más de fondo. Se enseña a controlar, a coordinar, a estructurar y a dirigir como si se tratara de operaciones mecánicas, omitiendo de manera deliberada la densa trama de cultura, poder, dominación, exclusión y despersonalización del sujeto que estas prácticas conllevan al interior de los espacios de trabajo. Esta visión burocrática del pensamiento contemporáneo no amplía el horizonte académico; por el contrario, restringe sus posibilidades al convertir el método en una forma de control normativo antes que en una vía libre de pensamiento autónomo.

La primacía de la efectividad ha capturado gran parte de la investigación en las escuelas de negocios; de tal suerte que el valor de un estudio se mide casi exclusivamente por su utilidad directa para los gestores del capital y no por su capacidad intrínseca para problematizar, interpretar o explicar la realidad humana de las organizaciones.

Contra esta reducción instrumental y contra la ilusión positivista de una asepsia epistemológica se levanta el cuerpo de estos textos; un esfuerzo colectivo que no se expone como un manual de soluciones gerenciales, formulas eficientistas, sino como un ejercicio riguroso de resistencia conceptual y filosófica.

Los editores de estas páginas, José Londoño-Cardozo y Elkin Fabriany Pineda-Henao, coordinan un esfuerzo interinstitucional que asume la reflexión teórica y el análisis conceptual no como adornos abstractos o ejercicios metafísicos estériles aislados de la realidad, sino como precondiciones necesarias e indispensables para la praxis ético-crítica.

Frente a la tiranía cronológica y el empirismo mal comprendido que descalifican las fuentes clásicas en nombre de una falacia de novedad, la obra reivindica el método de la argumentación reflexiva, un proceder epistémico en el que el rigor no se evalúa por la estandarización procedimental de una revisión sistemática de literatura, sino por la precisión de la pregunta formulada, el hacer explícitos los supuestos desde los cuales se piensa y la consistencia del hilo argumental. La teoría es aquí el correlato indispensable para dotar de sentido y orden conceptual a lo real y a lo empírico, una vía legítima para desnaturalizar el *statu quo* del campo administrativo contemporáneo.

La arquitectura del libro propone una trayectoria de lectura acumulativa y recursiva que sacude desde sus cimientos el canon de la administración funcional. El recorrido inicia con la delimitación de la relevancia de la Teoría Organizacional como eje estructurante de la formación universitaria en administración. Se sitúa al lector ante la organización entendida como la forma predominante de estructuración social de las sociedades contemporáneas; un fenómeno multidimensional que media gran parte de las relaciones humanas y participa activamente en la configuración de las estructuras económicas, culturales y políticas. Al proponer un esquema analítico que articula los niveles, y macro, el texto demuestra la interconexión recursiva entre el sujeto y la estructura. Se desvirtúa así la tendencia de los programas académicos curriculares a eliminar los cursos teóricos y humanistas bajo la premisa de la capacitación técnica inmediata. La teoría organizacional se posiciona como una condición

de posibilidad para formar profesionales críticos y comprometidos, capaces de leer la complejidad institucional más allá del mero reduccionismo de la gestión corporativa.

Esta apertura pedagógica encuentra su anclaje y fundamentación en el examen del lado teórico y científico de la administración con miras a un mayor desarrollo epistemológico y crítico. El texto introduce una distinción analítica fundamental entre la práctica de la administración (la intervención orientada a generar orden institucional en las organizaciones) y la disciplina o campo de estudios de la administración (la generación de conocimiento sobre dicha práctica mediante la investigación). Al aplicar los marcos ontológicos de John Searle, se deconstruye la performatividad para advertir que, si bien la práctica administrativa es un hecho social ontológicamente subjetivo porque su existencia depende del acuerdo y la intencionalidad humana, sobre ella es viable formular enunciados epistemológicamente objetivos.

En otras palabras, la administración es susceptible de constituirse en un objeto de estudio científico legítimo, en la medida en que el investigador desplaza su interés desde la utilidad operativa hacia el conocimiento puro. Esta distinción permite la demarcación de una línea divisoria clara entre la administración funcional; aquella que se subordina a los intereses del sistema social vigente y optimiza ciegamente sus mecanismos de control, y la administración crítica; orientada a la desnaturalización, la comprensión y el cuestionamiento del lado negativo, inhumano o excluido de dicho sistema corporativo.

El núcleo conceptual del volumen se adentra en el análisis de las categorías sustantivas que estructuran históricamente el pensamiento administrativo, las cuales dejan de tratarse como nociones autoevidentes para ser sometidas a una rigurosa reconstrucción crítica. Se aborda la tensión teórica entre el control y la cooperación en la acción administrativa, postulando como hipótesis que de cada una de estas concepciones se derivan mecanismos de participación común

de características disímiles que repercuten en el modo de ejercer la dominación en las organizaciones. El control se rastrea desde la administración científica de Frederick Taylor y la teoría de la burocracia de Max Weber. En Taylor, el control alcanza su extremo más radical mediante la división técnica del trabajo; una operación que atomiza las tareas productivas para uniformar el comportamiento fisiológico y mental del obrero, limitando su iniciativa y cancelando su autonomía gnoseológica en favor de una regulación impositiva desde la dirección. En Weber, el control se despersonaliza y se traslada a la abstracción del sistema normativo formal. La dominación legal-racional somete la conducta individual a un cosmos de reglas abstractas donde la jerarquía se disciplina por su referencia a ordenamientos jurídicos institucionales que disponen de medios coercitivos y sancionatorios para obligar al cumplimiento de la función.

Frente a la rigidez del control, la cooperación se despliega en las propuestas de Mary Parker Follett, Chester Barnard y Herbert Simon como una acción administrativa alternativa basada en la integración, la influencia interpersonal y la voluntad individual. Barnard define la organización como un sistema cooperativo en el que el sujeto ingresa de manera consciente y autónoma; la autoridad no opera como un mandato imperativo vertical, sino como un flujo comunicativo cuya legitimidad final depende del subordinado, quien decide aceptarla o suspender sus facultades críticas dentro de su zona de indiferencia. Simon complementa este giro al sustituir la noción jerárquica de dirigir por la categoría de influir; la construcción de una organización administrativa va más allá de la asignación formal de autoridad e implica un proceso de convencimiento intersubjetivo donde el superior provee criterios y decisiones de amplio espectro que sirven de premisa para guiar las elecciones cotidianas del personal operatorio de manera voluntaria. El individuo deja de concebirse como un engranaje automatizado y recupera su condición de sujeto dotado de autonomía y responsabilidad decisional.

Esta deconstrucción de las premisas cognitivas del comportamiento administrativo se profundiza mediante un examen crítico de la categoría de la racionalidad a partir de la obra del filósofo y sociólogo Jon Elster. Se demuestran los fracasos conceptuales de la Teoría Estricta de la Racionalidad, el modelo normativo clásico de optimización y maximización de utilidad que fundamenta de manera hegemónica la administración funcional, evidenciando sus límites explicativos a través de dos dimensiones analíticas de peso. En primer término, la indeterminación teórica acontece cuando la teoría es incapaz de emitir una predicción de carácter singular debido a las restricciones cognitivas del agente, a la incertidumbre radical del entorno o a las dinámicas de la interacción estratégica propias de la teoría de juegos; lo que destruye los supuestos de optimización y unicidad del cálculo racional y fuerza al decisor a buscar soluciones meramente satisfactorias o de prudencia heurística. En segundo término, la irracionalidad o impropiedad se manifiesta de manera corriente en fenómenos de la mente como la debilidad de la voluntad o acrasia, el autoengaño, el exceso de voluntad, las distorsiones motivacionales de la cognición causadas por la disonancia cognitiva y la hiperracionalidad; entendida como la creencia ciega en la omnipotencia de la razón que ignora los costos temporales y materiales del proceso decisional.

Como alternativa epistemológica a las generalizaciones legaliformes o a las meras descripciones estadísticas insatisfactorias, la obra introduce la propuesta elsteriana de la explicación por mecanismos causales. Entendidos como pautas causales de ocurrencia frecuente, pero con consecuencias indeterminadas, los mecanismos constituyen teorías de rango medio que permiten comprender la acción localizada en el individuo.

El tramo final del volumen traslada estas discusiones teóricas hacia el grosor interpretativo de las prácticas organizacionales contemporáneas y las transformaciones simbólicas del presente. La Cultura

Organizacional deja de tratarse como un recurso estratégico blando orientado a la manipulación cosmética del clima laboral, y se presenta como una dimensión central para comprender las tensiones que enfrentan las instituciones ante escenarios emergentes de fragmentación material y tecnológica.

El análisis se despliega a través de tres enfoques críticos de alta pertinencia. Primero, la cultura organizacional en la era de la posverdad y la pospolítica. Se examina cómo la sustitución de consensos objetivos por relatos subjetivos individuales propicia un ambiente de fragmentación simbólica donde la expansión del managerialismo corporativo reemplaza el debate político y la confrontación ideológica por criterios universales de eficiencia mercantil. El management se instituye como una tecnología de adoctrinamiento blando y de control psicológico sutil en el que el sujeto internaliza los fines del rendimiento, haciendo innecesaria la vigilancia coercitiva directa. Segundo, la cultura en las organizaciones académicas; espacio donde se deconstruye la cultura universitaria y sus hábitos investigativos, evidenciando las tensiones profundas entre los aspectos formales del currículo corporativo y las prácticas informales de producción del conocimiento, lo que incide directamente en la identidad académica y en la legitimación social de la educación superior. Tercero, los contextos mediados por la digitalización y el teletrabajo propios de las Industrias 4.0; escenarios caracterizados por la deslocalización física y la asincronía del tejido laboral, donde el cuerpo del trabajador se fragmenta y el espacio de trabajo deja de estar anclado a un territorio geográfico determinado, obligando a redefinir la cultura organizacional como una red de significados digitales sostenida a través de plataformas virtuales y liderazgos adaptativos basados en la confianza distribuida.

Frente a estas transformaciones de la cuarta revolución industrial, se propone un Modelo Integrado de Gestión de la Cultura Organizacional que enriquece la tipología clásica del Modelo de Valores en

Competencia mediante la incorporación de dimensiones vinculadas a la diversidad cultural de Geert Hofstede, la misión compartida de Denison y el sentido de urgencia de John Kotter.

Finalmente, la obra ejecuta su cierre analítico elevando la reflexión hacia su nivel más radical: la pregunta por la ontología de los estudios organizacionales mediante una aproximación pragmaticista fundamentada en la filosofía de Charles Sanders Peirce. El texto desafía las concepciones sustancialistas, estáticas o cosificadas que asumen a la organización como una entidad física preexistente con partes fijas y propiedades dadas. Al recurrir a las categorías metafísicas peirceanas, se propone una ontología relacional, procesual y de características dinámicas. La organización se redefine como el resultado emergente y transitorio de un flujo continuo de acciones, hábitos institucionalizados y procesos de significación en permanente semiosis que buscan reducir la ambigüedad intrínseca de la acción humana. El cierre ontológico demuestra que la ontología no opera como un punto de partida meramente introductorio; adquiere toda su fuerza explicativa después de haber transitado por los niveles analíticos de la pedagogía, la epistemología, la acción categorial, la racionalidad limitada y el espesor cultural, recordando al lector que toda intervención práctica sobre el tejido de una institución presupone una determinada postura filosófica sobre la naturaleza de aquello que se pretende gobernar.

En suma, la obra configura un artefacto conceptual de rigurosa coherencia gnoseológica, una contribución insustituible para pensar e interpelar la administración más allá de su simple reducción técnica. En un contexto contemporáneo atravesado por la digitalización acelerada y la incorporación de inteligencias artificiales en los ámbitos de la decisión y la gestión, la reflexión teórica no se vuelve obsoleta, se hace cada vez más necesaria, pues cuanto más sofisticados son los instrumentos de medición funcional, mayor es la urgencia inte-

lectual de interrogar los supuestos antropológicos, políticos, éticos y gnoseológicos que orientan los fines de la acción colectiva y organizacional.

El texto se ofrece a la comunidad de investigadores y a los procesos de formación de pregrado y posgrado como una plataforma rigurosa para restituir el valor del pensamiento crítico, la libertad y el discernimiento histórico frente a la reducción positivista del que hacer universitario.

Paulo Roberto Gómez Restrepo

Investigador, Institución Universitaria de Envigado

Correo: prgomez@correo.iue.edu.co

Orcid: www.orcid.org/0009-0009-7983-3729

INTRODUCCIÓN

Introduction

El Grupo de Estudios Neuroinstitucionales (GEN) de la Universidad Nacional de Colombia y el Grupo de Investigación Sostenibilidad Empresarial, Social y Ambiental (GISESA) de la Universidad Santiago de Cali, presentan este libro como una contribución al campo de la administración y los estudios organizacionales desde una perspectiva teórica. La intención central es reivindicar la investigación teórica como fundamento esencial para el desarrollo de la disciplina administrativa, en un contexto donde ha prevalecido un enfoque pragmático y funcionalista que privilegia lo empírico y cuantitativo por encima del pensamiento conceptual.

En la actualidad, muchas de las investigaciones y formaciones en administración giran alrededor de la aplicación inmediata, de la funcionalidad técnica y de los resultados medibles mediante indicadores (Londoño-Cardozo, 2026)¹. Esta tendencia relega la teoría a un segundo plano, como si fuese un simple recurso auxiliar de la práctica. Sin embargo, como se plantea en trabajos anteriores como *Tendencias de investigación de la disciplina administrativa* (Pineda-Henao et al., 2021)², en administración coexisten diferentes tipos de investigación: aplicada y práctica, pero también teórica y crítica, enriqueciendo su panorama epistemológico. Este libro se sitúa en ese último conjunto, centrándose en el componente teórico que, aunque menos valorado en ciertos entornos institucionales, resulta esencial para el avance del conocimiento disciplinar.

¹ Londoño-Cardozo, J. (2026). Cultura investigativa más allá del indicador: Reflexiones sobre las formas y los propósitos de la investigación universitaria. *Revista Temario Científico*, 6 (1), 1-19. <https://doi.org/10.47212/rtaAlin.4.126.5>

² Pineda-Henao, E. F., Londoño-Cardozo, J., & Tello-Castrillón, C. (2021). Tendencias de investigación de la disciplina administrativa en Colombia: Una propuesta de esquema clasificatorio. En J. Londoño-Cardozo & O. I. Vásquez (Eds.), *La investigación en Administración: Tendencias, enfoques y discusiones* (Primera ed., pp. 29-75). Editorial Universidad Santiago de Cali.

La investigación teórica no se limita a la formulación abstracta de conceptos, sino que constituye una forma profunda de comprensión de lo real. En este caso, particularmente sobre los fenómenos administrativos y organizacionales, y puede aportar al cuestionamiento de lo social, desde lo crítico, instando a su posible transformación. Como lo argumenta Pineda-Henao (2024)³, en el pensamiento administrativo deben reconocerse tanto orientaciones tradicionales —o funcionales— como críticas. Ambas se sustentan en estructuras teóricas que permiten identificar los fines, los medios y las consecuencias de la acción administrativa. Negar el valor de la teoría implica limitar el campo a soluciones operativas y de comprensión de la realidad, sin capacidad de transformación institucional y de nuevas aportaciones al conocimiento.

Como lo plantean Vargas-García y Londoño-Cardozo (2024)⁴ y Pineda-Henao (2018)⁵, la racionalidad en administración puede entenderse en tres dimensiones: teórica, práctica y crítica. Todas son necesarias, pero la racionalidad teórica constituye el soporte que da coherencia a las otras dos. La teoría no es un accesorio, sino la base sobre la cual se configuran las herramientas prácticas y los ejercicios críticos. La ausencia de fundamentos teóricos sólidos conduce a una administración reducida a técnica, a indicadores y a lógicas operativas de corto plazo. En cambio, la intención teórica de comprender, explicar y cuestionar la realidad administrativa y organizacional es la base para una genuina ciencia de la administración.

³ 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* (1a ed., pp. 6-53). Universidad Autónoma Metropolitana.

⁴ Vargas García, L. M., & Londoño Cardozo, J. D. (Eds.). (2024). *Reconstrucciones Racionales Sobre La Organización*. Universidad Santiago de Cali.

⁵ Pineda-Henao, E. F. (2018). Administración y organizaciones: Una mirada más allá de las fronteras de lo instrumental. En C. Tello Castrillón & E. F. Pineda-Henao, *Conjeturas organizacionales: Fundamentos para el estudio de la organización* (Primera ed., pp. 31-54). Editorial Universidad Nacional de Colombia.

Este planteamiento se refuerza al considerar que incluso las acciones administrativas más inmediatas se desarrollan dentro de marcos simbólicos, como lo evidencian las “Reconstrucciones racionales sobre la organización” (Vargas-García y Londoño-Cardozo, 2024). Allí se sostiene que toda propuesta sobre lo organizacional implica una racionalidad teórica que la legitima, aunque esta no siempre sea evidente. Sin teoría, no hay posibilidad de someter la acción a escrutinio, ni de identificar sus supuestos.

Por eso, este libro busca mostrar que es posible y necesario hacer investigación teórica. No se trata de oponerse a la práctica ni a la investigación empírica, sino de equilibrarlas mediante una reflexión conceptual que permita cuestionar, analizar y construir fundamentos. Los editores científicos han promovido desde hace varios años, como parte de la Red de Profesores Investigadores de Palmira (REPI-PA), una perspectiva de formación y producción que mantenga este equilibrio.

Este libro recoge los aportes de profesores de la Universidad Nacional de Colombia en sus sedes Palmira y Manizales, la Universidad Santiago de Cali, la Universidad del Valle, sede Yumbo, la Universidad Nacional Autónoma de México y la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO de Cali. Cada uno de los autores contribuye desde su propio campo a la construcción de conocimiento organizacional y administrativo a partir del pensamiento teórico, sin desconocer la importancia de la práctica.

Los documentos que componen esta obra giran en torno a cinco ejes teóricos fundamentales para la administración: la teoría organizacional y su lugar en la formación, el sentido de lo teórico en la administración, las formas de acción administrativa, la racionalidad, la cultura organizacional y, finalmente, la ontología de las organizaciones. Aunque estos ejes pueden distinguirse analíticamente, en el libro no aparecen como compartimentos aislados, sino como mo-

mentos articulados de una misma preocupación: restituir el valor del pensamiento teórico para comprender con mayor profundidad qué es la administración, sobre qué supuestos opera y cómo se enlaza con el fenómeno organizacional.

El orden de los capítulos no responde, por tanto, a una simple secuencia temática ni a una jerarquía rígida entre autores o problemas. Se ha optado por una organización que va desde un horizonte amplio de comprensión del fenómeno organizacional y de su relevancia formativa, hacia discusiones progresivamente más específicas sobre el estatus teórico de la administración, las categorías que estructuran la acción administrativa, las formas de racionalidad que la atraviesan, los dispositivos culturales que le dan densidad práctica y, finalmente, las preguntas ontológicas por la naturaleza misma de lo organizacional. Esta disposición busca favorecer una lectura acumulativa: primero se sitúa al lector ante la necesidad de la teoría; luego se profundiza en sus condiciones epistemológicas; después se examinan categorías sustantivas del pensamiento administrativo; y, por último, se abre una reflexión filosófica más radical sobre aquello que llamamos organización.

En esa lógica, el Capítulo 1, *Relevancia de la teoría organizacional en la formación universitaria en administración*, ocupa el lugar de apertura porque ofrece el marco más general de la obra. Antes de discutir problemas específicos de la administración, era necesario partir de una pregunta más amplia por la organización como fenómeno social, histórico y formativo. Este capítulo permite mostrar que la teoría organizacional no constituye un saber accesorio ni ornamental, sino una condición de posibilidad para comprender la complejidad del mundo organizacional y para formar profesionales capaces de leerlo críticamente. Su ubicación al inicio cumple una función de encuadre: sitúa la reflexión en un plano donde la administración no se reduce a técnica, sino que se comprende en relación con procesos sociales, institucionales, culturales y políticos más amplios. De este modo, el

libro comienza por el problema que más abarca, aquel que justifica la necesidad misma de reinstalar la teoría como asunto central.

A partir de este marco inicial, el Capítulo 2, *El lado teórico y científico de la administración: hacia un mayor desarrollo epistemológico y crítico*, se desplaza hacia una discusión de segundo orden, indispensable para sostener el resto del libro: la pregunta por el estatus de la teoría, la teorización y la ciencia en la administración. Si el primer capítulo muestra por qué la teoría organizacional importa, el segundo examina qué significa, en términos epistemológicos, asumir a la administración como objeto de reflexión teórica y científica. Su ubicación en esta parte del libro es pertinente porque permite pasar de la defensa general del pensamiento teórico a una problematización más precisa de sus condiciones de posibilidad dentro del campo administrativo. Con ello, el texto no salta de inmediato a categorías sustantivas, sino que se detiene a examinar el terreno conceptual desde el cual dichas categorías adquieren sentido. Esta transición fortalece la coherencia interna de la obra, ya que evita tratar control, cooperación, racionalidad o cultura como nociones autoevidentes, recordando que toda elaboración sobre ellas presupone una determinada concepción de teoría y de conocimiento científico.

Sobre esa base, el Capítulo 3, *La concepción teórica del control y la cooperación en el pensamiento administrativo*, introduce uno de los núcleos clásicos y persistentes de la acción administrativa. Su posición después del debate epistemológico no es casual. Una vez discutido por qué la administración requiere teoría y cómo puede pensarse científicamente, el libro se adentra en categorías históricamente constitutivas del pensamiento administrativo. El control y la cooperación son examinados aquí no como herramientas puramente operativas, sino como conceptos cargados de implicaciones teóricas sobre la autoridad, la coordinación, la obediencia, la participación y la organización del trabajo. Este capítulo cumple así una función de puente entre la

reflexión general sobre la teoría y el análisis de categorías concretas que configuran la práctica administrativa. Además, permite advertir que incluso los conceptos aparentemente más asentados del canon administrativo siguen siendo susceptibles de reconstrucción crítica.

El Capítulo 4, *La racionalidad en Jon Elster: aportes a la formación en administración*, profundiza esta trayectoria al abordar una categoría decisiva para el pensamiento administrativo: la racionalidad. Su ubicación posterior al capítulo sobre control y cooperación permite un movimiento analítico preciso. Si aquellas categorías muestran formas concretas de estructurar la acción administrativa, la racionalidad remite al principio explicativo que subyace a múltiples decisiones, diseños institucionales y justificaciones de la acción. El capítulo introduce, a partir de Elster, una comprensión ampliada de la racionalidad que desborda el cálculo instrumental y abre la discusión hacia mecanismos, creencias, deseos y condicionamientos organizacionales. En ese sentido, la racionalidad no aparece aquí como una noción abstracta desligada del resto del libro, sino como una pieza clave para profundizar las preguntas ya abiertas por los capítulos anteriores: bajo qué supuestos se actúa, cómo se explican las decisiones y qué límites tiene la imagen de un actor plenamente calculador. Con ello, la obra avanza desde categorías constitutivas de la acción hacia los presupuestos cognitivos y explicativos que la sostienen.

El Capítulo 5, *Modelo integrado para la gestión de la cultura organizacional: respuesta a los enfoques contemporáneos*, traslada la discusión hacia un plano en el que convergen teoría, interpretación y aplicación institucional. La cultura organizacional aparece aquí como un espacio privilegiado para observar cómo los marcos teóricos inciden en prácticas concretas, pero también cómo dichas prácticas exigen conceptos suficientemente complejos para no caer en simplificaciones gerenciales. Su ubicación después del debate sobre racionalidad permite una secuencia coherente: una vez examinadas las catego-

rias de acción y los supuestos racionales que las atraviesan, el libro se ocupa de uno de los medios más densos a través de los cuales se configuran comportamientos, sentidos compartidos, formas de pertenencia y respuestas organizacionales a escenarios contemporáneos como la posverdad, el teletrabajo o las industrias 4.0. Este capítulo cumple una función importante dentro del conjunto. Muestra que la teoría no solo sirve para reconstruir categorías clásicas o discutir fundamentos epistemológicos, sino también para intervenir conceptualmente en problemas actuales sin sacrificar rigor.

Finalmente, el Capítulo 6, *La ontología de los estudios organizacionales: una aproximación pragmaticista*, cierra la obra llevando la reflexión a su nivel más radical. Después de recorrer discusiones sobre formación, epistemología, acción, racionalidad y cultura, el libro concluye con una pregunta por la naturaleza misma de lo organizacional. Este lugar de cierre resulta especialmente pertinente porque la ontología no opera aquí como un punto de partida introductorio, sino como una problematización que adquiere toda su fuerza después de haber transitado por los demás niveles de análisis. Solo una vez examinadas las formas en que la administración piensa, actúa, decide y simboliza, se vuelve posible interrogar con mayor densidad qué tipo de entidad es una organización y desde qué categorías filosóficas puede comprenderse. La aproximación pragmaticista de Peirce permite, en este sentido, desafiar concepciones sustancialistas o estáticas y proponer una visión dinámica, relacional y procesual de lo organizacional. El cierre ontológico no busca clausurar la discusión, sino abrirla hacia un plano más profundo de reflexión, consistente con la vocación teórica del libro.

Visto en conjunto, la obra configura una trayectoria que va de lo formativo a lo epistemológico, de allí a las categorías constitutivas de la acción administrativa, luego a sus presupuestos racionales, después a su espesor cultural y, por último, a la pregunta ontológica

por el ser de las organizaciones. Esta articulación permite que cada capítulo conserve su autonomía, pero también que dialogue con los demás dentro de una arquitectura argumentativa más amplia. No se trata solo de reunir textos sobre temas afines, sino de proponer una secuencia de lectura que haga visible la densidad teórica del campo administrativo y organizacional. Así, la contribución principal de este libro no radica únicamente en los asuntos que aborda, sino en la forma en que los enlaza para mostrar que la administración requiere ser pensada desde sus fundamentos, desde sus categorías y desde sus presupuestos más profundos.

Este libro tiene aplicación directa en cursos de teoría administrativa, fundamentos de administración, pensamiento administrativo y teoría organizacional tanto de pregrado como de maestría y doctorado. Puede servir como referencia principal para discutir los conceptos fundacionales que dan sentido a la acción administrativa, pero también como apoyo para comprender cómo tales conceptos se articulan con debates epistemológicos, culturales y ontológicos. Asimismo, se ofrece como insumo para seminarios de investigación teórica, espacios de reflexión epistemológica y laboratorios conceptuales donde se interrogan las nociones de organización, poder, racionalidad, acción y sentido.

Consideraciones metodológicas: en defensa de la reflexión teórica, argumentación y análisis conceptual

En coherencia con el propósito intelectual de esta obra, conviene precisar que su metodología *no corresponde a la de artículos, capítulos o libros de revisión*, y menos aún a la de una *revisión sistemática de literatura*. Este libro se inscribe deliberadamente a la de *artículos, capítulos o libros de reflexión*, y, más específicamente, en el campo de la *reflexión teórica y filosófica sobre la administración*; por tanto, su modo de proceder no puede evaluarse con el mismo patrón que rige los trabajos cuya finalidad principal es analizar, sistematizar e integrar re-

sultados de investigaciones previas para ofrecer un estado del arte o una tendencia de desarrollo. Confundir ambos géneros constituye un error categorial: mientras la revisión tiene como centro metodológico el protocolo de búsqueda, selección, organización e integración de literatura, la reflexión tiene como núcleo metodológico la elaboración, defensa y despliegue crítico de una tesis sobre un problema teórico o práctico, sustentada en fuentes originales y desarrollada desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica (Colciencias, 2014⁶; Centro de Escritura Javeriano, s. f.⁷).

Dicho de otro modo, la metodología de este libro y cada uno de sus capítulos *no calza dentro de una metodología de revisión*. Su método propio es el de la *argumentación reflexiva, teórica y filosófica*: un proceder argumentativo, crítico y conceptualmente orientado, cuyo rigor se juega en la precisión del problema formulado, en la explicitación de los supuestos desde los cuales se piensa, en la pertinencia y justificación de las fuentes seleccionadas, en la claridad de las distinciones conceptuales, en la consistencia del hilo argumental y en la fecundidad teórica de las conclusiones que se sostienen. En esta línea, dicho proceder filosófico —o, en algunos casos, emparentado con lo filosófico— no se define primariamente por el abordaje de un objeto exclusivo, sino por su manera de abordar los problemas: precisando preguntas, explicitando respuestas, construyendo fundamentaciones y deduciendo consecuencias de modo crítico, reflexivo y recursivo (Moulines, 1991⁸, 2023⁹). La metodología que adoptan los capítu-

⁶ Colciencias. (2014). Documento guía: Servicio permanente de indexación de revistas de ciencia, tecnología e innovación colombianas (Código M304PR02G01, versión 01). <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/M304PR02G01-guiaserviciopermanente-indexacion.pdf>

⁷ Centro de Escritura Javeriano. (s. f.). Artículo de reflexión. Pontificia Universidad Javeriana Cali. <https://www.javerianacali.edu.co/sites/default/files/2022-06/Arti%CC%81culo%20de%20reflexio%CC%81n.pdf>

⁸ Moulines, C. U. (1991). Pluralidad y recursión: Estudios epistemológicos. Alianza Editorial.

⁹ Moulines, C. U. (2023). Some reflections on the methodology of philosophy. *Intelligere*, 15, 8–13. <https://doi.org/10.11606/issn.2447-9020.intelligere.2023.217484>

los que componen esta obra se comprende, por ello, como un trabajo de problematización, argumentación, análisis conceptual y síntesis conceptual orientado a esclarecer, fundamentar, interrogar y criticar la administración y las organizaciones, como fenómeno, práctica, disciplina, sistemas de conceptos y campos teóricos o de estudios.

Desde este horizonte, los capítulos del libro proceden, según su problema específico, mediante operaciones intelectuales propias de la investigación reflexiva: delimitación de cuestiones teóricas; reconstrucción crítica de debates; lectura y contrastación de fuentes primarias y secundarias relevantes —sean *nuevas* o *clásicas*—; clarificación de conceptos; examen de presupuestos ontológicos, epistemológicos, éticos o políticos; articulación de tradiciones de pensamiento; y formulación razonada de tesis e implicaciones. No se trata, entonces, de acumular referencias ni de inventariar posiciones, sino de producir comprensión teórica y reflexiva. En los términos de la investigación conceptual contemporánea, trabajos de esta naturaleza deben justificar, mediante su mismo desarrollo argumentativo, el diseño intelectual que los sostiene: por qué se seleccionan determinadas teorías, qué función cumplen en el análisis, cómo se relacionan entre sí y de qué manera permiten construir una contribución que vaya más allá de una revisión meramente descriptiva. Ese es, precisamente, el tipo de rigor que se asume en esta obra (Jaakkola, 2020¹⁰; Leal Rivas, 2023¹¹).

Por eso mismo, la metodología de un texto reflexivo no debe confundirse con la simple ausencia de secciones estandarizadas como *materiales* y *métodos* o *estrategia de búsqueda* —propio de textos de otra naturaleza—. Las propias orientaciones institucionales sobre el artículo de reflexión reconocen que este género responde a una estructu-

¹⁰ Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10(1), 18–26. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>

¹¹ Leal Rivas, N. (2023). *La argumentación en la escritura académica de investigación: Perspectivas, procesos y estrategias*. Visor Libros.

ra argumentativa: tesis, argumentos y explicitación de la perspectiva metodológica que sostiene la reflexión. En algunas formulaciones, incluso se asume que el artículo de reflexión se estructura por medio de una metodología de escritura argumentativa, pues el autor defiende una tesis sostenida por argumentos derivados de su trabajo investigativo (Cisneros Estupiñán y Olave Arias, 2012¹²; Colciencias, 2014¹³). Este señalamiento resulta decisivo para el presente libro: aquí la metodología no es una técnica auxiliar ajena al contenido, sino la forma misma del contenido en que se construye conocimiento teórico, esto es, el modo en que se seleccionan problemas, se organizan razones, se examinan conceptos y se sostienen conclusiones susceptibles de discusión racional.

También es necesario precisar el criterio de uso de las fuentes de información. En un documento de reflexión teórica y filosófica, la validez de una referencia académica no depende exclusivamente de su *novedad cronológica*. La actualidad bibliográfica es importante cuando el objeto estudiado remite a cambios empíricos recientes o a desarrollos contemporáneos inaplazables; pero en problemas conceptuales, históricos y filosóficos, la relevancia de una obra reside, ante todo, en su capacidad para esclarecer el problema y en el lugar que ocupa en la constitución del debate. Los textos clásicos, canónicos o fundacionales no son viejos en sentido peyorativo: muchas veces son el lugar mismo donde se formulan las categorías, distinciones y controversias de las cuales viven todavía las discusiones actuales. No existe, por ello, una regla universal según la cual una fuente quede metodológicamente invalidada por su antigüedad -esto sería, incluso, caer en una *falacia de novedad*-; su pertinencia debe evaluarse a

¹² Cisneros Estupiñán, M., & Olave Arias, G. (2012). Redacción y publicación de artículos científicos: Enfoque discursivo. Ecoe Ediciones.

¹³ Colciencias. (2014). Documento guía: Servicio permanente de indexación de revistas de ciencia, tecnología e innovación colombianas (Código M304PR02G01, versión 01). <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/M304PR02G01-guiaserviciopermanente-indexacion.pdf>

partir de la disciplina, la pregunta y la función que cumple en la argumentación. De hecho, algunas guías de artículos de reflexión exigen expresamente integrar discusiones y evidencias clásicas y contemporáneas, lo cual confirma que el criterio rector no es la novedad por sí sola, sino la pertinencia teórica y argumentativa de la bibliografía seleccionada (Revista Iberoamericana de Psicología, s. f.¹⁴; Excelsior Online Writing Lab, 2025¹⁵).

De esta forma, la unidad metodológica de este libro se halla en un proceder reflexivo, filosófico y metateórico que asume la argumentación, el análisis conceptual, la síntesis conceptual y el contraste crítico de perspectivas como vías legítimas y rigurosas para producir conocimiento en la administración y los estudios de la organización. Tal proceder no reemplaza ni pretende imitar las metodologías de revisión —y tampoco niega su valor—; responde a otra finalidad cognoscitiva: no la reconstrucción exhaustiva de un corpus para cartografiar un campo, sino la elaboración teórica de problemas, la clarificación de conceptos, la crítica de supuestos y la formulación de tesis que contribuyan a pensar la administración más allá de sus usos estrechamente instrumentales o positivistas, y, sobre todo, representar la postura intelectual de sus autores. En este sentido, resulta necesario reconocer la pluralidad de métodos, géneros y formas legítimas de producción académica, pues no todo conocimiento riguroso debe adoptar la estructura de una revisión sistemática, ni la ausencia de dicho formato constituye una debilidad metodológica. Sostener lo contrario supone reducir el trabajo intelectual a una matriz única de validación, lo cual revela una comprensión estrecha del quehacer académico y una insuficiente apropiación del pensamiento teórico que, precisamente, este libro busca reivindicar.

¹⁴ Revista Iberoamericana de Psicología. (s. f.). Guía para artículos de reflexión. Universidad Iberoamericana. <https://reviberopsicologia.ibero.edu.co/libraryFiles/downloadPublic/132>

¹⁵ Excelsior Online Writing Lab. (2025). Timely sources. Excelsior University. <https://owl.excelsior.edu/research/evaluating-sources/evaluating-sources-timely-sources/>

La exigencia de someter toda producción académica a una estructura rígida, estandarizada y procedimental reproduce la misma lógica que ha contribuido a empobrecer el pensamiento universitario contemporáneo: la subordinación del conocimiento a indicadores, formatos, protocolos y criterios de clasificación que privilegian la homogeneidad sobre la potencia conceptual (Londoño-Cardozo, 2026). En ese marco, la imposición de una única forma válida de investigar se aproxima a la racionalidad burocrática asociada a los procesos de estandarización académica, en los cuales la diversidad intelectual tiende a quedar subordinada a exigencias de trazabilidad, medición y comparabilidad (Londoño-Cardozo, 2026). Esta cuadrícula del conocimiento no amplía el horizonte académico; por el contrario, restringe sus posibilidades al convertir el método en una forma de control antes que en una vía de pensamiento. Precisamente, esa es la lógica que este documento busca interpelar y romper: la pretensión de que solo existe una forma legítima de producir conocimiento, de organizar la reflexión académica y de validar los aportes teóricos. Frente a esa reducción, la naturaleza metodológica del presente volumen reivindica la reflexión conceptual, la argumentación crítica y la pluralidad de métodos como condiciones necesarias para ampliar el pensamiento administrativo y organizacional. Desde esta postura deben leerse tanto su coherencia interna como el alcance de sus aportes.

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.

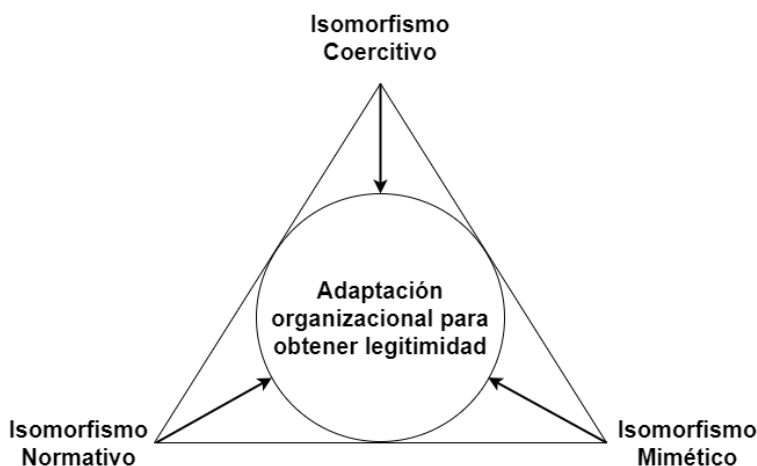
Uno de los modelos que más claramente rompe con la visión clásica de la racionalidad organizacional es el modelo del bote de basura, propuesto por Cohen et al. (2011). Este enfoque plantea que las decisiones en las organizaciones no siempre surgen de un análisis ordenado de problemas y soluciones, sino 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.

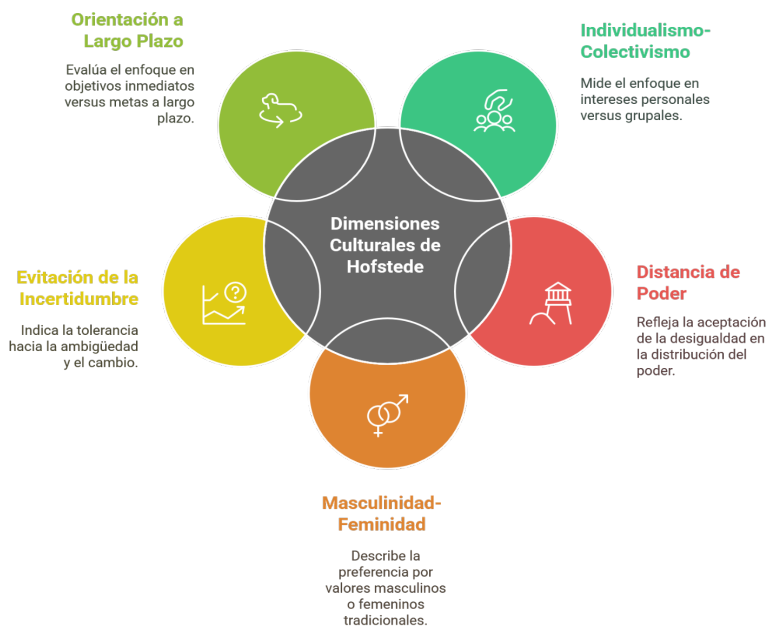
Cultura Organizacional e Identidad Institucional

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, Montaño-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 and 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>

EL LADO TEÓRICO Y CIENTÍFICO DE LA ADMINISTRACIÓN: HACIA UN MAYOR DESARROLLO EPISTEMOLÓGICO Y CRÍTICO

Elkin Fabriany Pineda-Henao

<https://orcid.org/0000-0002-0168-1739>

elkinpineda00@usc.edu.co

Profesor y Coordinador del Centro de

Estudios e Investigaciones en Desarrollo Regional - CEIDER

Universidad Santiago de Cali.

Resumen

Este capítulo argumenta la necesidad de fortalecer el desarrollo teórico y científico del campo de estudios de la administración, a partir de una revisión crítica de la noción de teoría, el proceso de teorización y la posibilidad de conocimiento científico en las ciencias sociales. En primer lugar, se problematiza la visión coloquial y despectiva de lo teórico en administración, señalando que lo teórico no se opone ni a lo empírico ni a lo real, sino que los presupone como sus correlatos epistemológicos. Así, se aborda el concepto de teoría desde distintas tradiciones de la filosofía de la ciencia, y se distingue entre teoría y teorización, destacando que esta última constituye una práctica epistémica legítima. En segundo lugar, se argumenta que es posible ge-

Cita este capítulo

Pineda-Henao, E.F. (2026). El lado teórico y científico de la administración: hacia un mayor desarrollo epistemológico y crítico En: *el espíritu teórico de la administración y las organizaciones*. Londoño-Cardozo, J; Pineda-Henao, E.F. (Editores científicos) (pp. 91-119). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali; 2026.

nerar conocimiento científico sobre la administración, tanto desde una perspectiva filosófica searleana como desde la intención de asumir la administración como objeto de estudio. En este mismo punto se diferencia la administración funcional de la administración crítica, afirmando que, si bien ambas pueden constituirse como posibles ciencias, sólo la segunda preserva con mayor solidez la preocupación por el desarrollo conceptual y la dimensión reflexiva del campo, en donde la crítica no sólo posee una dimensión teórica sino también social. Se concluye que fortalecer la investigación teórica y crítica en administración posee implicaciones directas en las comunidades académicas, así como en los procesos formativos de dicho campo.

Palabras clave: teorización, administración crítica, administración funcional, científicidad, administración científica, filosofía de la ciencia.

The Theoretical and Scientific Side of Management: Towards Greater Epistemological and Critical Development

Abstract

This chapter argues for the need to strengthen the theoretical and scientific development of the field of management studies through a critical examination of the notion of theory, the process of theorizing, and the possibility of scientific knowledge in the social sciences. First, it problematizes the colloquial and pejorative view of the theoretical in management, emphasising that the theoretical does not stand in opposition to the empirical or to reality, but rather presupposes them as its epistemological correlates. In this regard, the concept of theory is addressed from different traditions within the philosophy of science, and a distinction is drawn between theory and theorizing, highlighting the latter as a legitimate epistemic practice. Second, it is argued that it is possible to generate scientific knowledge about management, both from a Searlean philosophical perspective and from the intention of taking management as an

object of study. At this point, a distinction is also made between functional management and critical management, asserting that although both may be constituted as possible sciences, only the latter more robustly preserves concern for conceptual development and the reflexive dimension of the field, wherein critique possesses not only a theoretical but also a social dimension. The chapter concludes that strengthening theoretical and critical research in management has direct implications for academic communities, as well as for the educational processes within the field.

Keywords: Theorizing, critical management, functional management, scientificity, scientific management, philosophy of science.

Introducción

El campo de estudios de la administración se encuentra ante una vieja encrucijada epistemológica que hoy adquiere nuevas dimensiones: una tensión entre el énfasis instrumental y la urgente necesidad reflexiva y crítica, que dificulta el propio desarrollo del campo de estudios y su respuesta ante el contexto de las crisis globales contemporáneas. Por un lado, su énfasis orientado a lo práctico, suele desconocer una distinción fundamental que ya se ha aludido bastante en distintos trabajos (Pineda-Henao, 2012, 2014, 2015, 2017, 2018) y por diversos autores (Barba Álvarez, 2013; Cruz Soto, 2021; Kliksberg, 1976; Koontz et al., 2012; Ríos Szalay, 2013, 2022): la diferencia entre (i) la práctica de la administración y (ii) la disciplina o campo de estudios de la administración. Este desconocimiento hace que haya un desprecio de lo teórico y lo reflexivo, entre otras razones, por su supuesta falta de utilidad, menguando su propio desarrollo epistemológico y social: se comprende y cuestiona menos y, en consecuencia, el ejercicio de la práctica administrativa se deteriora en sus dimensiones más éticas y reflexivas.

Esta diferencia implica un conjunto de comprensiones fundamentales. Que la práctica de la administración sea una cosa distinta

que su campo de estudios, no los separa causalmente: es posible que se nutran de forma interdependiente, de la misma manera que lo pueden hacer el pensamiento y la acción, o incluso la ciencia y la técnica (Bunge, 2012; Niiniluoto, 1997; Pineda-Henao, 2015). Por otro lado, que interactúen causal y recíprocamente, no implica que sean lo mismo o que tengan los mismos objetivos: la *práctica de la administración* interviene en el mundo social, generando un tipo de orden social, especial e institucionalmente en las organizaciones; mientras que la disciplina o campo de estudios de la administración posee el papel de generar conocimiento, a través de la investigación, sobre dicha práctica y sobre las organizaciones que son administradas (Kliksberg, 1976; Koontz et al., 2012).

De aquí se sigue otra comprensión, y es que del hecho de que la disciplina administrativa tenga el papel, como todo campo de estudios, de generar conocimiento sobre dicha práctica y sobre las organizaciones que son administradas, no implica esto que todo el conocimiento tenga que ser *aplicado* o *técnico*, i.e. que sea, directa o indirectamente útil para la práctica de la administración en las organizaciones. Esto se debe a que la generación de conocimiento se asume acá como algo más amplio y plural (Pineda-Henao, 2024b), en donde se pueden identificar una gran diversidad de conocimientos posibles sobre estos objetos hechos van desde los que son, en efecto, susceptibles de ser aplicados, y otros tantos que no lo son necesariamente, pero que son requeridos para el mismo *ennoblecimiento* o *desarrollo epistemológico y crítico* del campo de estudios (Guerreiro Ramos, 1981): estos son conocimientos teóricos.

Así pues, por un lado, el desarrollo histórico de esta disciplina ha estado marcado por una preponderancia de conocimientos técnicos y aplicados, orientados a la eficiencia y productividad en las organizaciones, fortaleciendo modelos y discursos gerenciales tradicionales o *hegemónicos* —especialmente, en las empresas, en el marco de reproducir los fines del sistema capitalista— (Aktouf, 1998; Gantman,

2017). Por otro lado, existe una tradición, menos visible pero igualmente válida, que concibe la administración como un objeto de estudio susceptible de análisis teórico y crítico (Ríos Szalay, 2013, 2014; Simon, 1997). Esta tensión entre lo instrumental y lo reflexivo no es un mero accidente académico; responde a dinámicas más profundas sobre qué tipo de conocimiento se valida en el campo de estudios y qué tipo de prácticas intelectuales se consideran legítimas.

Lo anterior hace que sea necesario explorar a qué se hace referencia con lo teórico en la administración. ¿Qué se debería entender por *teoría* en la administración? ¿Qué relación tiene el lado teórico de la administración con su lado científico? Y, más importante aún, ¿por qué es necesario promover su mayor desarrollo? Conforme a estos interrogantes, el presente capítulo sostiene que la *administración* posee un *componente* teórico y científico plausible, que ha sido sistemáticamente subvalorado debido al predominio de enfoques funcionalistas, que en otros trabajos se ha denominado como *administración funcional* (Pineda-Henao, 2024a, 2024b). Para esto, se argumentará que (i) existen formas de conocimiento con intenciones explicativas, comprensivas y críticas en el campo de estudios de la administración; (ii) es posible pensar en la generación de conocimiento genuinamente científico en administración, además de que algunos trabajos teóricos de este campo, aunque escasos, cumplen con criterios de cientificidad, propios de las ciencias sociales y humanas, dependiendo de sus paradigmas epistemológicos; (iii) es necesario promover un *equilibrio epistemológico* que amplíe el espacio para la teorización rigurosa y crítica, sin por ello negar el valor de la investigación aplicada.

La tesis central que recorre este capítulo es que el progreso contemporáneo del campo de estudios de la administración depende, en buena medida, de su capacidad para reconocer y cultivar su *dimensión* teórica y científica. Esto no implica abandonar la investigación aplicada o la *dimensión* práctica de la administración, sino que se deben integrar en un marco más amplio donde el conocimiento técnico

dialogue con la reflexión teórica y la crítica. Este argumento se desarrolla en dos momentos interrelacionados. En el primero, se examinan algunos aspectos propios de la naturaleza del conocimiento en el campo de estudios de la administración, principalmente desde el abordaje de los conceptos de *teoría* y *teorización* (Cornelissen et al., 2021; Weick, 1995). Luego, en el segundo, se aborda el lado científico de la administración, argumentando sobre su plausibilidad epistemológica desde las ciencias sociales y humanas (Searle, 1997), sus implicaciones en torno a tomar a la administración como objeto de estudio (Szlechter y Loguzzo, 2020) y su abordaje no sólo desde la denominada *administración funcional* sino también desde la *administración crítica* (Dussel, 2001; Pineda-Henao, 2024b, 2024a; Szlechter y Loguzzo, 2020). Finalmente, a manera de conclusión, se plantea que, a partir de lo anterior, existe una necesidad de fortalecer la investigación teórica y crítica en administración, lo cual impacta tanto las comunidades académicas de este campo como también su formación en pregrado y posgrado.

De lo Teórico, la Teoría y la Teorización en Administración

Muy alejado de la *doxa* de muchos académicos y prácticos del campo de estudios, aquí se sostiene que lo teórico no se opone a lo empírico ni a lo real. En el ámbito de este campo de estudios es frecuente que se emplee la palabra *teórico* como sinónimo de *inútil*, *abstracto*, o peor aún, *irreal*. Esto suele ir acompañado, en la formación de pregrado y posgrado, con un rechazo de *tanta teoría*, y de tantas *lecturas*, y del supuesto poco contenido *real* y *práctico*, aun cuando se ignore el posible fuerte deterioro en este campo de estudios de las capacidades de lectura y pensamiento crítico, tan necesarias e importantes para toda área del conocimiento. Lo teórico suele ser visto como algo supuestamente desvinculado del mundo, y hasta el trabajo de los académicos e investigadores se presume como deslindado del supuesto sector *real* —el cual, entre otras cosas, suele ser reducido al trabajo funcional,

preponderantemente en las organizaciones empresariales—, de tal suerte que valdría la pena preguntarse —para los que defienden esta perspectiva— si acaso el trabajo académico e investigativo acontece fuera de la realidad, en una suerte de *topos uranus*.

Esta posición tan común como errada de lo teórico releva una profunda incompreensión de la función epistemológica de la teoría. Esta representación coloquial se ha instalado incluso en ámbitos posgraduales —como en algunos doctorados en administración de corte profesional o de profundización—, donde lo teórico puede llegar a ser valorado negativamente, como si fuese especulación sin asidero empírico, ornamentación conceptual o aquello que solamente tendría sentido si sirve a la práctica o a brindar soluciones. Tales consideraciones parten de concepciones entre lo teórico y lo real que no sólo son equivocadas sino epistemológicamente insostenibles.

Desde una perspectiva epistemológica, lo teórico no niega lo real y lo empírico, sino que más bien lo supone. La teoría no es la negación de la experiencia empírica o de lo existente, sino su organización conceptual, explicativa y comprensiva. Una de las fuentes de confusión radica en una visión empobrecida de lo empírico, donde se confunde con la *experiencia práctica*. En sentido estricto, afín a la historia de la ciencia y la filosofía, lo *empírico* se refiere al conocimiento que se obtiene a partir de fenómenos que son perceptibles, observables, registrables —esto es, que pueden ser evidenciados mediante la experiencia sensorial o su ampliación mediante instrumentos o registros— (Guerrero Pino, 2015; Hacking, 1983). Por su parte, lo real, si bien es un concepto que puede depender de las distintas posturas ontológicas, puede ser asumido como lo existente, justamente lo que puede manifestarse a través de fenómenos, hechos, procesos, etc., naturales o sociales, de los cuales se derivan distintos enfoques ontológicos en las ciencias (García Morente, 2000).

Por lo tanto, lo teórico no se opone ni a lo empírico ni a lo real, sino que lo supone: lo empírico —como una forma de conocimiento de lo real— y lo real no son cosas *antiteóricas*, sino sus correlatos epistemológicos sobre los cuales las teorías son creadas. Así pues, cuando se alude a las teorías *empíricas*, se hace referencia frecuentemente a las teorías que buscan explicar o comprender algún fragmento de la realidad susceptible de ser conocido perceptualmente, y no a teorías *prácticas* o *basadas en el conocimiento hábil de las personas*. Lo empírico, bien comprendido, es aquello de lo cual puede darse cuenta mediante evidencias sensibles, pero nunca de forma neutral (Guerrero Pino, 2015; Kuhn, 1971). Todo dato está mediado por nuestras interpretaciones y las estructuras conceptuales que hemos construido. Incluso la más sencilla observación del mundo administrativo-organizacional —por ejemplo, una práctica de liderazgo, una interacción en un equipo o un patrón de toma de decisiones— se da siempre dentro de algún marco interpretativo, incluso cuando este sea tácito o implícito. En consecuencia, el desprecio por lo teórico en nombre de un empirismo mal comprendido no sólo empobrece el análisis en este campo de estudio sino también su formación. Obstruye la posibilidad de generar conocimiento riguroso sobre el fenómeno administrativo y la necesidad de formar críticamente a los estudiantes de administración en sus distintos niveles académicos.

Para comprender la verdadera riqueza de lo teórico, es necesario abordar los conceptos de teoría y de teorización. Se argumenta, siguiendo Cornelissen et al. (2021) y Weick (1995), que mientras las teorías son sistemas conceptuales que explican o comprenden aspectos de la realidad —y que pueden adoptar distintas formas—, la *teorización* es el proceso de construcción conceptual de marcos analíticos y críticos que pueden o no cristalizar en teorías —en los términos antes mencionados—. En el campo de estudios de administración, es cierto que gran parte del trabajo investigativo se destina a la *investigación aplicada*, cuya finalidad es la de solucionar problemas, proponer

modelos, herramientas o acciones aplicables a las organizaciones —usualmente empresariales, y preponderantemente con fines instrumentales de eficiencia y productividad— (Pineda-Henao y Tello-Castrillón, 2018; van Aken, 2005). Pero, en cuanto a lo que respecta al trabajo teórico, gran parte de éste corresponde a teorizaciones que no culminan en teorías, lo cual, desde luego, no invalida su estatus como conocimiento riguroso (Weick, 1995).

Ahondando en la noción de teoría, lejos de esta ser algo unívoco y autoevidente, ha sido objeto de profundas discusiones en la filosofía de la ciencia. Como señala Guerrero Pino (2015), el concepto de teoría ha transitado desde una comprensión euclidiana, basada en axiomas, definiciones y deducciones, hasta modelos contemporáneos en los que la dimensión semántica y la historicidad cobran protagonismo. Es decir que, según esta última postura, se discute que las teorías empíricas no son meros sistemas lógicos autosuficientes, sino construcciones humanas que representan —por medio de la abstracción— fragmentos del mundo, orientadas por determinados objetivos cognitivos o epistémicos.

Ahora bien, conviene precisar una distinción de niveles que suele pasar inadvertida: una cosa son las teorías empíricas —teorías de primer orden—, cuyo objeto es algún fragmento del mundo natural o social, y otra distinta son las metateorías —teorías de segundo orden o teorías de la teoría—, cuyo objeto no es directamente el mundo, sino el propio conocimiento teórico: su estructura, su estatus, sus condiciones de validez y sus fines (Díez y Moulines, 1997; Guerrero Pino, 2015). La epistemología y, en general, la filosofía de la ciencia, constituyen precisamente *saberes de segundo orden*, pues no versan sobre los fenómenos que estudian las ciencias, sino sobre las ciencias mismas —sus conceptos, métodos, teorías y productos—. Así, mientras una teoría administrativa u organizacional pretende explicar o comprender algún aspecto del fenómeno de la administración y las organizaciones, una reflexión epistemológica sobre los estudios de administración —

como la que aquí se desarrolla— toma por objeto ese mismo cuerpo teórico para examinar su naturaleza, sus alcances y sus supuestos. Confundir ambos planos conduce a exigirle a la reflexión metateórica lo que solo corresponde a las teorías empíricas —por ejemplo, contrastación observacional directa o aplicabilidad práctica inmediata—, y viceversa.

Los objetivos epistémicos de las teorías también son objeto de estudio crítico y filosófico, de tal suerte que para algunas tradiciones el objetivo epistémico fundamental de la ciencia es la *explicación*, que Mardones (2015) denomina como la *tradición galileana* y Velazco (2000) como *naturalista*, en donde el conocimiento científico busca dar cuenta de las *causas materiales por las que sucede o se da algo*. Por su parte, otras tradiciones sostienen que especialmente el conocimiento de las ciencias sociales y humanas debe ir más allá de la explicación para alcanzar la *comprensión*. Esta tradición, que Mardones (2015) denomina como *aristotélica* y Velazco (2000) como *hermenéutica*, sostiene que el conocimiento científico-social consiste en acceder interpretativamente al sentido de algo en el mundo social -sea esto una acción, un agente o una estructura social-, dando cuenta de lo que puede significar o de las razones —motivaciones, intereses, etc.— por las cuales algo acontece. Estas tradiciones usualmente se encuentran en pugna, por lo que algo puede o no ser considerado una teoría o teorización científica genuina dependiendo de la postura epistemológica que se tenga al respecto.

Por otro lado, tanto las teorías como la teorización pueden ofrecer, además de explicaciones y comprensiones, otros tipos de conocimientos, como lo son las descripciones —dar cuenta de cómo es algo—, las prescripciones —razonar cómo deberían hacerse algo—, las predicciones —anticipar cómo acontecerá algo— (Mardones, 2015; Niiniluoto, 1984, 1997), e incluso la crítica —negar algo o plantear una alternativa sobre algo, como se ahondará más adelante— (Dussel, 2001). Para el caso de la investigación aplicada, en el mejor de los casos, se pueden

dar procesos básicos de teorización descriptiva, prescriptiva y predictiva, sin embargo, el componente teórico explicativo y comprensivo es subordinado o reemplazado al interés *resolutivo de problemas*.

Dentro del amplio espectro de enfoques, puede hablarse de, al menos, cinco grandes concepciones de las teorías: (i) el modelo lógico-axiomático del empirismo lógico, con representantes como Carnap (1966) y Reichenbach (1938), que concibe las teorías como sistemas deducibles desde postulados teóricos hacia enunciados observables; (ii) la perspectiva falsacionista de Popper (1962, 1983), en la cual las teorías son conjeturas refutables sobre la realidad; (iii) el giro historicista, de la mano de aportes como los de Kuhn (1971), Lakatos (1978), Feyerabend (1975) y Laudan (1977), que destacan las teorías como insertas en paradigmas, programas o tradiciones de investigación —respectivamente—; (iv) el enfoque semántico de las teorías, con representantes como van Fraassen (1980), en donde se resalta el rol de los modelos como mediaciones entre la teoría y la realidad —i.e., las teorías modelan representacionalmente el mundo—, y, finalmente, (v) las perspectivas críticas y constructivistas, de tradiciones como la de la Escuela de Frankfurt, el marxismo, el posmodernismo, la sociología del conocimiento y el decolonialismo, que subrayan el carácter social y político de las teorías, sobre todo en las ciencias sociales, que no sólo tienen el papel de explicar y comprender la realidad social, sino además criticarla y, con ello, aportar a su transformación (Dussel, 2001; Entel et al., 1999; Latour, 1987).

Por lo anterior, no existe entonces una única postura de lo que es teoría, e igualmente es un error sobrevalorar las teorías como si fueran por sí mismas un conjunto de afirmaciones objetivas y puras sobre la realidad. Las teorías, en todo caso, se asumen como artefactos cognitivos, sistemas conceptuales —que pueden ser de tipo clasificatorio, comparativo o métrico— (Guerrero Pino, 2015; Pineda-Henao, 2016)

que se organizan para permitir la explicación, la comprensión, la descripción, la prescripción, la predicción y la crítica.

En todo caso, retomando a Weick (1995), las teorías no deben concebirse sólo como productos acabados, concluidos o plenamente formalizados, sino como resultados posibles —y no siempre necesarios— de un proceso previo, más fluido y dinámico, el cual es el *proceso de teorizar*. Así pues, parte del proceso de teorización puede rescatar los mismos fines epistemológicos de la explicación, la comprensión, la descripción, la prescripción, la predicción e incluso la crítica, adoptando formas fragmentarias, parciales o exploratorias, sin que lleguen a una sistematización establecida tal como lo es una teoría. Teorizar, entonces, no es únicamente un paso previo a la teoría, sino una práctica epistemológica autónoma que se convierte en sí mismo en un fin del trabajo académico (Weick, 1995). Es un acto de construcción y crítica conceptual que permite generar marcos interpretativos, delinear categorías analíticas o articular relaciones entre fenómenos, siendo esto una forma legítima de producción de conocimiento explícito.

A esta línea argumentativa puede sumársele los planteamientos de Cornelissen et al. (2021), quienes proponen una tipología amplia de las formas de teorización que circulan en los estudios organizacionales, lo cual puede ser extensible al campo de estudios de la administración. Según estos autores, existen tres formas características de teorizar en dicho campo: la *teorización explicativa*, que busca modelar las relaciones causales entre variables observables; la *teorización interpretativa*, que procura dotar de sentido a fenómenos organizacionales —y administrativos— desde marcos comprensivos; y la *teorización crítica-emancipatoria*, que se orienta hacia el cuestionamiento de los supuestos normativos y los regímenes de poder que configuran lo organizacional (Cornelissen et al., 2021)

Esta clasificación de Cornelissen et al. (2021), no sólo permite reconocer la diversidad epistémica del campo de estudios de la administración, más allá del conocimiento técnico y aplicado, sino que además habilita una mayor legitimidad para formas no hegemónicas de conocimiento teórico, como aquellas producidas desde las corrientes críticas de la administración (Cornelissen et al., 2021; Pineda-Henao, 2024a, 2024b). Por otro lado, se convierte en un marco más flexible para analizar el desarrollo epistemológico de la disciplina administrativa. En dicho campo de estudios, muchas de las contribuciones teóricas más significativas no han tomado la forma de teorías, sino de teorizaciones. Tal podría ser el caso de Fayol (1961), Mayo (1933), Katz y Kahn (1970, 1983), entre otros.

Por lo tanto, restringir el estatus del conocimiento teórico de la administración únicamente a lo que puede formalizarse como teoría completa —en el sentido axiomático, deductivo o explicativo— no sólo es epistemológicamente inadecuado, sino también injusto con respecto a la práctica real de la investigación en dicho campo. Se requiere, entonces, una comprensión más flexible y plural del trabajo teórico, que reconozca el lugar central de la teorización como práctica intelectual, crítica y constructiva.

Por otra parte, otros trabajos más sistemáticos y robustos, como el de Simon (1997), sí podrían ser catalogables como teorías, e incluso como un rasgo de ciencia (Ríos Szalay, 2013, 2022). Su aporte es tan amplio que no sólo aporta a la comprensión de fenómenos como el *comportamiento administrativo*, desde la *toma de decisiones*, sino que además reflexiona sobre la ética del comportamiento administrativo —lo cual le permite cuestionar la toma de decisiones desde su concepción clásica— y la epistemología del campo de estudios de la administración —distinguiendo la investigación más teórica y más aplicada de la administración— (Simon, 1997). En este sentido, se puede interpretar que la propuesta de Simon (1997) aborda no sólo las preguntas fun-

damentales de ¿qué es la administración? y ¿cuál es su naturaleza?, sino que además su finalidad está marcada por un interés cognitivo o epistemológico, y no performativo o práctico.

De lo Científico y lo Crítico en Administración

En el presente apartado se abordan algunos argumentos en torno al lado científico y crítico de la administración. En cuanto a su lado científico, es un asunto que se ha discutido arduamente desde la reflexión de su estatus epistemológico (Bunge, 2012; Cruz Soto, 2021; Flórez, 2011; Marín-Idárraga, 2012; Pineda-Henao, 2024c). Al respecto, lo que se argumenta acá no es que la administración sea una ciencia, o que incluso la disciplina administrativa —o el campo de investigación en administración— lo sea, sino que, en principio, es plausible hacer ciencia sobre la administración, y que esto al menos representa una parte de dicha disciplina, aunque no constituye el panorama completo de esta, dominado fundamentalmente por la investigación aplicada.

Desde luego, se podría advertir que al indicar que el campo de estudios está dominado por la investigación aplicada y que no todo el campo de estudios genera conocimiento científico implica distinguir la investigación científica de la aplicada, lo cual es aún un objeto de debate epistemológico (Flórez, 2011). Lo que se argumenta es que, aun restringiendo al conocimiento científico como su dimensión de investigación más básica o *pura*, y no *aplicada*, en principio, es plausible pensar en un conocimiento científico sobre la administración, esto es, teorizar científicamente. Esto supone algunas características que se abordarán a continuación.

En primer lugar, retomando a Searle (1997), una de las confusiones más extendidas en el pensamiento social contemporáneo, y que afecta también al campo de estudios de la administración, consiste en asumir que si algo depende del acuerdo humano, entonces es enteramente subjetivo o, peor aún, arbitrario. Esta visión se asocia a una

lectura relativista de las ciencias sociales que, en uno de sus extremos más nihilistas epistemológicos, sostendría la idea según la cual todo conocimiento es expresión de un punto de vista intransferible, sin posibilidad de establecer criterios de verdad o validez. En este contexto, cualquier intento por afirmar la cientificidad de las ciencias sociales —incluso, del campo de estudios de la administración— parece condenado de forma anticipada.

Sin embargo, Searle (1997) ofrece una respuesta que permite comprender el sentido de lo científico en las ciencias sociales. En su obra *La construcción de la realidad social*, Searle (1997) introduce una distinción analítica fundamental entre dos tipos de sentidos sobre lo objetivo y lo subjetivo en lo ontológico y lo epistemológico. Según este filósofo, existe un solo mundo, dentro del cual se pueden distinguir dos tipos de hechos: los hechos brutos —como un árbol o una piedra— y los hechos sociales —como el dinero, las organizaciones o los presidentes— (Searle, 1997). Un hecho es social es ontológicamente subjetivo porque existe solo en virtud del acuerdo humano, esto es, a partir de determinadas intenciones colectivas e instituciones sociales (Searle, 1997). Por su parte, un hecho bruto es ontológicamente objetivo, en la medida que su existencia no depende del acuerdo humano (Searle, 1997).

A su vez, de los distintos hechos, ya sean brutos —ontológicamente objetivos— o sociales —ontológicamente subjetivos— pueden expresarse afirmaciones epistemológicamente subjetivas basadas en las actitudes, intereses o sentimientos del observador —como afirmar que el árbol o el dinero es bello—, o epistemológicamente objetivas basadas en las afirmaciones que pueden ser discutidas, validadas o refutadas sobre un hecho, desde un observador —conocimiento propiamente dicho, como teorizar sobre los procesos de fotosíntesis de un árbol o medir las dinámicas del dinero en una sociedad— (Searle, 1997). Así pues, a partir de esta distinción, es posible afirmar, según este filósofo

fo, que sobre un hecho social institucionalizado como el dinero, cuya existencia depende del acuerdo humano —esto es, que es ontológicamente subjetivo— es posible generar conocimientos científicos —esto es, teorizar sobre estos aspectos epistemológicamente objetivos— (Searle, 1997).

De la misma forma, sobre un hecho social como la práctica de la administración, que es ontológicamente subjetivo —porque su existencia depende del acuerdo humano, contemplando eso no sólo los entes sociales sino también las acciones sociales (Pineda-Henao, 2014; Searle, 1997)—, es plausible que se pueda generar afirmaciones epistemológicamente objetivas, como la de afirmar que la naturaleza fundamental del comportamiento administrativo es la toma de decisiones, y que ésta está condicionada desde una racionalidad limitada —parafraseando la propuesta de Simon (1997). También se podría afirmar el hecho institucional de que se dé un estilo particular de práctica administrativa en una organización (asunto ontológicamente subjetivo), lo cual es susceptible la verificación objetiva a través de normas, documentos o prácticas observables (asunto epistemológicamente objetivo).

En este marco, se sostiene que la administración, como objeto de estudio social, se compone de una densa trama de hechos institucionales —reglas, roles, funciones, estructuras organizacionales— que son el resultado de prácticas colectivas. Comprenderlas requiere, entonces, una epistemología y ontología de la ciencia social que reconozca que podemos hacer afirmaciones objetivas sobre realidades ontológicamente subjetivas, como la expuesta. Sin embargo, para el caso de la administración, esta plausibilidad se obstaculiza por un problema: el interés preponderante es instrumental, práctico, por lo que se dificulta el pensar que sea posible un conocimiento epistemológicamente objetivo sobre la administración, e incluso se pondría en cuestión que se pueda identificar éste en las diversas aportaciones teóricas.

Así pues, uno de los desafíos fundamentales para el desarrollo epistemológico de la administración consiste en desplazar su centro de gravedad desde la performatividad hacia el conocimiento (Szlechter y Loguzzo, 2020). Es decir que, como advierten Szlechter y Loguzzo (2020), lo que está en juego es el sentido mismo del campo de estudios: si la administración ha de pensarse como una disciplina académica con vocación científica, entonces debe asumirse como objeto de estudio, no simplemente a la performatividad, esto es, como una técnica orientada a la mejora del rendimiento organizacional.

Esta distinción entre el interés cognitivo y el interés práctico es la misma base para la distinción entre la disciplina administrativa y la práctica administrativa. Además, la primacía del interés cognitivo sobre el práctico —o cualquier otro—, sostendría Bunge (2004), es una característica del conocimiento científico. Implica, además, una reconfiguración profunda de las prioridades epistémicas del campo de estudios (Szlechter y Loguzzo, 2020): la performatividad, entendida como la lógica según la cual todo conocimiento debe estar al servicio de la mejora operativa —eficiencia, rentabilidad, productividad— ha capturado gran parte de la investigación en administración, incluso en espacios universitarios. Desde esta lógica, el valor de una investigación se mide en su utilidad directa para los gestores, y no en su capacidad para problematizar, interpretar o explicar fenómenos administrativos y organizacionales complejos. Esta orientación ha consolidado (Szlechter y Loguzzo, 2020).

Esta orientación, que se ha denominado en este y otros trabajos como la *administración funcional*, ha consolidado una matriz de validación funcionalista que refuerza la naturalización de la administración como una tecnología de control universal, aplicable a cualquier ámbito social y organizacional, y que ha reforzado con ello el interés práctico o performativo sobre el interés cognitivo o teórico (Szlechter y Loguzzo, 2020). Así las cosas, asumir la administración como objeto de estudio implica, por otro lado, concebirla como un fenóme-

no social situado históricamente, que conlleva diversos elementos susceptibles de ser teorizados (Szlechter y Loguzzo, 2020). Que prime la administración como objeto de estudio implica no interesarse por si ese conocimiento es útil en la práctica, o si aporta a la mejora del desempeño y la productividad en las organizaciones (Szlechter y Loguzzo, 2020). Implica, en contraste, *interesarse por conocerla, por comprenderla, por explicarla y por cuestionarla*, apuntando a los diversos fines epistémicos antes mencionados, independientemente de si ello es aplicable en el terreno de la práctica administrativa. Así, el campo de estudios pasa de una concepción meramente instrumental a una concepción donde se estudia y cuestiona histórico de la administración en la producción y reproducción del orden social vigente (Pineda-Henao, 2014; Szlechter y Loguzzo, 2020).

Esto no implica una renuncia a la dimensión práctica de la administración, sino a un reconocimiento de que lo práctico también debe ser pensado, no sólo desde la eficiencia sino también desde asuntos como lo ético y la reflexividad de la praxis (Szlechter y Loguzzo, 2020). En adición, implica poner en su justo lugar lo teórico, y que lo práctico no justifica, por sí sólo, el desarrollo epistemológico y social del campo de estudios (Szlechter y Loguzzo, 2020). El enfoque de la administración funcional orienta tanto a la práctica de la administración como a su campo de estudios a centrarse en intereses performativos, dándole una centralidad casi exclusiva a cuestiones técnicas, tecnológicas y poco científicas, de lo que se sigue la necesidad de enfoques alternativos, que permitan la comprensión de la administración y las organizaciones como parte de los fenómenos o hechos sociales complejos, susceptibles de ser teorizados científicamente.

Ahora bien, a este respecto es necesario adicionar dos claridades. En primer lugar, vale la pena plantear la distinción entre *hecho de la realidad* y *objeto de estudio* (Bourdieu, 2024; Bourdieu et al., 2002; Cruz Kronfly, 1982), en donde el hecho de la realidad —que en este

caso puede ser representado por la práctica de la administración o las organizaciones— es abordado por una disciplina —como la administración—, y si dicho hecho real es asumido como objeto de estudio —y no como objeto de performatividad—, surge un objeto de estudio como resultado de recorte de esa realidad, que es fruto de los distintos enfoques teóricos o fijaciones de análisis: como, por ejemplo, intentar comprender la administración por medio del sujeto que administra o al sujeto que es administrado, o del comportamiento administrativo, o de sus procesos y funciones, o de su rol como institución social, etc. (Dávila, 2001). En segundo lugar, es importante destacar que, asumir la administración como objeto de estudio no implica ampliar este objeto —aunque sí reconocer sus distintos lados o dimensiones teorizables—, sino a una transformación del sujeto epistémico que se está formando en administración y que está fungiendo como investigador, de tal manera que éste debe dejar de ser un operador técnico del arte de administrar a ser un intelectual crítico interesado por el conocimiento de su campo de estudios (Szlechter y Loguzzo, 2020).

Finalmente, para el desarrollo del lado teórico-científico de la administración, es importante comprender estas posibilidades de desarrollo epistémico desde lo *funcional* y lo *crítico*. Al respecto, como marco general, Dussel (2001) plantea un criterio de demarcación entre dos orientaciones investigativas presentes en las ciencias sociales: asumir el estudio de la sociedad, sin cuestionar su orden establecido, o la ciencia social funcional, o asumir el estudio de la sociedad cuestionando dicho orden, o la ciencia social crítica. Para este filósofo, esta distinción parte del legado marxista, como programa de investigación, en donde si bien se admite que ambos tipos de ciencias sociales comparte el interés epistémico de conocer los fenómenos sociales, divergen en su orientación fundamental sobre cómo lo comprenden: desde la afirmación de un orden establecido, o desde la negación y el planteamiento de alternativas (Dussel, 2001).

Así las cosas, la ciencia social funcional se ocuparía de alcanzar fines epistémicos —como la explicación, la descripción, etc.— con el fin de comprender el funcionamiento de un sistema dado, y si es posible, aportar a su optimización (Dussel, 2001). Por su parte, la ciencia social crítica se orienta a la comprensión, desnaturalización y, si es posible, aportar cognitivamente a los agentes de transformación social —quienes ejercen la crítica social— del sistema social vigente, en diálogo con el lado *negativo*, oscuro, *inhumano* o *excluido* de dicho sistema (Dussel, 2001).

Desde esta perspectiva dusseliana, se comprende mucho mejor las orientaciones de la *administración funcional* y la *administración crítica* (Pineda-Henao, 2024a): la primera se subordina a los intereses del sistema social vigente, mientras que la segunda busca cuestionarlo y aportar otros horizontes de transformación. No obstante, ambas podrían constituirse como ciencias genuinas de la administración, en tanto que podrían tomar la administración como objeto de estudio. La diferencia no está en su condición posible de científicidad, sino en su orientación epistémica —el *recorte de la realidad* que eligen tomar como objeto de estudio—. Sin embargo, en la hegemonía de la administración funcional en el campo de estudios, se puede notar un sacrificio notable de su propia dimensión teórica, en nombre de la eficacia instrumental. En lugar de desplegar una problematización conceptual de sus categorías —al menos, como ejercicio de la crítica teórica y no desde la crítica social—, las supone como naturales y las instrumentaliza. Esta subordinación de lo teórico a lo técnico ha limitado históricamente el desarrollo epistemológico del campo de estudios de la administración, recudiendo su potencia reflexiva y su capacidad de generar conocimiento.

La administración crítica, en cambio, asume con mayor radicalidad su vocación teórica y científica (Szlechter y Loguzzo, 2020). Al sus- traerse del imperativo de la utilidad inmediata, y al interrogar la ló-

gica performativa, que configura la práctica administrativa en las organizaciones, abre un mayor espacio para la comprensión profunda y compleja de lo administrativo. Su fortaleza no reside, entonces, únicamente en su vocación ética y crítica emancipadora, sino en su capacidad de devolverle al lado teórico de la administración su densidad conceptual, histórica y su potencial gnoseológico (Szlechter y Loguzzo, 2020). Como mencionan Szlechter y Loguzzo (2020), sólo de esta manera la administración se comprende de una forma tal que se pasa de un saber técnico a un saber sobre un fenómeno que hace parte de la sociedad y de lo humano. Ejemplos lo que aquí se concibe como *administración crítica* son corrientes como la *Gestión humanista radical*, *Estudios críticos de la administración*, y desde un marco más amplio, los *Estudios organizacionales críticos*, los cuales han sido profundizados en otros trabajos (Pineda-Henao, 2024a, 2024b).

Conclusiones

A lo largo de este capítulo se ha sostenido que el desarrollo del campo de estudios de la administración exige, con urgencia, una revalorización profunda de su dimensión teórica y científica. Frente al predominio histórico de enfoques performativos de la administración funcional, que ha privilegiado lo técnico y lo aplicado en detrimento de la reflexión conceptual, se ha argumentado que existe una pluralidad legítima de formas de conocimiento en este campo: como las explicativas, comprensivas, críticas. En este marco, lo teórico no es un lujo académico ni una carga innecesaria, sino una condición de posibilidad para que la misma administración pueda pensarse como disciplina y no como una mera técnica.

Asimismo, se ha argumentado que tanto la teoría como la teorización son prácticas epistémicas indispensables para el fortalecimiento de una comunidad académica crítica y rigurosa. Negar su lugar o reducirlas a un instrumento al servicio de la eficiencia, es limitar las posibilidades del conocimiento administrativo para comprender su

objeto de estudio que alude a un fenómeno social complejo, históricamente constituido y cargado de implicaciones éticas, políticas y culturales.

Por otra parte, se ha argumentado que es posible —y necesario— desarrollar una ciencia genuina de la administración (Szlechter y Loguzzo, 2020), en tanto se asuma a esta no sólo como práctica profesional sino como objeto de estudio. Esta posibilidad, anclada en distinciones filosóficas como las propuestas por Searle (1997), habilita la construcción de conocimientos epistemológicamente objetivos sobre realidades ontológicamente subjetivas, como lo es la práctica administrativa. No obstante, dicho desarrollo científico exige un desplazamiento desde el interés puramente performativo hacia el interés cognitivo, en donde el conocimiento no se agote en su aplicabilidad, sino que también se construya desde la comprensión y la crítica.

En dicho contexto, se ha distinguido entre la administración funcional y la administración crítica, argumentando que, si bien ambas tienen la posibilidad de generar conocimiento teórico sobre la administración, sólo la segunda parece preservar con mayor firmeza el núcleo reflexivo del campo de estudios. Esto, debido a que abre el espacio para la problematización conceptual y social, y no sólo a las preocupaciones instrumentales y eficientes como lo hace la administración funcional. La administración funcional contemporánea condena los intereses investigativos del campo de estudios a proyectos de investigación, de pregrado y posgrado, con un fuerte contenido funcional y aplicado, haciendo que incluso en doctorados de administración se promuevan aportaciones que no poseen el peso teórico y científico mínimamente esperable de un doctorado.

Así pues, se sostiene que se debe fortalecer la investigación teórica y crítica en administración, como una tarea deseable y necesaria para su propio desarrollo epistémico y social. Esto debe conllevar a una transformación en la formación y en la promoción de agendas de in-

vestigación teóricas y críticas en administración. El impacto de esto no se limita al avance del conocimiento, sino que incide directamente en la manera como se transforma socialmente la formación de las nuevas generaciones de administradores, investigadores y docentes en administración. Promover esta dimensión del saber administrativo implica dignificar su estudio, ennoblecerlo, enriqueciendo su enseñanza y ampliando sus horizontes hacia una comprensión más rigurosa, plural y humana de las organizaciones y del mundo social en el que estas operan.

Referencias

- Aktouf, O. (1998). *La administración: Entre tradición y renovación*. Artes Gráficas Univalle.
- Barba Álvarez, A. (2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales: Tres campos de conocimiento, tres identidades. *Revista Gestión y Estrategia*, 44, Article 44. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2013n44/Barba>
- Bourdieu, P. (2024). *Las trampas de la investigación. Cómo detectar los límites, prejuicios y puntos ciegos en las ciencias sociales* (Primera edición). Siglo Veintiuno Editores.
- Bourdieu, P., Chamboredon, J.-C., y Passeron, J.-C. (2002). *El oficio de sociólogo. Presupuestos epistemológicos* (F. H. Azcurra y J. Sazbón, Trads.; Primera ed.). Siglo Veintiuno Editores.
- Bunge, M. (2004). *La investigación científica. Su estrategia y su Filosofía* (Tercera Edición). Siglo veintiuno editores.
- Bunge, M. (2012). *Filosofía de la tecnología y otros ensayos* (Primera ed.). Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Carnap, R. (1966). *Fundamentación lógica de la física* (N. Miguens, Trad.; Primera Edición). Editorial Sudamericana.

- Cornelissen, J., Höllerer, M. A., y Seidl, D. (2021). What Theory Is and Can Be: Forms of Theorizing in Organizational Scholarship. *Organization Theory*, 2(3), 26317877211020328. <https://doi.org/10.1177/26317877211020328>
- Cruz Kronfly, F. (1982). Hacia una redefinición del concepto de organización. En H. Galvis Parrasi, *De lo humano organizacional*. Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.
- Cruz Soto, L. A. (2021). *Interpretaciones del pensamiento administrativo* (Primera edición). Publicaciones Empresariales unam. FCA Publishing.
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico* (Segunda Edición). Editorial Presencia LTDA.
- Díez, J. A., y Moulines, C. U. (1997). *Fundamentos de filosofía de la ciencia*. Ariel.
- Dussel, E. (2001). Capítulo XIII. El programa científico de investigación de Karl Marx. Ciencia social funcional y crítica. En *Hacia una filosofía política crítica* (Editorial Desclée de Brouwer, S. A., pp. 279-301).
- Entel, A., Lenarduzzi, V., y Gerzovich, D. (1999). *Escuela de Frankfurt. Razón, arte y libertad*. Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general* (A. Gusmán del Camino, Trad.; Décima ed.). Herrero Hermanos.
- Feyerabend, P. K. (1975). *Tratado contra el método: Esquema de una teoría anarquista del conocimiento*. Tecnos.
- Flórez, D. T. (2011). Epistemología y Administración. En J. G. Carvajal y J. A. Izasa, *Memorias Encuentro de la red en filosofía, teoría y educación en administración* (pp. 48-63). Universidad Nacional de Colombia.

- Gantman, E. R. (2017). En torno al potencial transformador de los CMS (Critical Management Studies). RECERCA. Revista de Pensament i Anàlisi, 20, Article 20. <https://doi.org/10.6035/Recerca.2017.20.2>
- García Morente, M. (2000). Lecciones preliminares de filosofía. Encuentro.
- Guerreiro Ramos, A. (1981). *The New Science of Organizations: A Reconceptualization of the Wealth of Nations*. University of Toronto Press.
- Guerrero Pino, G. (2015). *Introducción a la filosofía de la ciencia: Documentos de trabajo* (Cuarta). Universidad del Valle.
- Hacking, I. (1983). *Representar e intervenir* (S. Martínez, Trad.). Paidós.
- Katz, D., y Kahn, R. L. (1970). Open systems theory. En O. Grusky y G. A. Miller, *The Sociology of Organizations: Basic readings* (First Ed, pp. 13-32). Free Press.
- Katz, D., y Kahn, R. L. (1983). *Psicología social de las organizaciones* (F. Patán, Trad.). Trillas.
- Kliksberg, B. (1976). *El pensamiento organizativo del taylorismo a la teoría de la organización: La administración científica en discusión* (Tercera ed.). Paídos.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta). Mcgraw-hill/interamericana editores S.A. DE C.V.
- Kuhn, T. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas* (C. Solís Santos, Trad.). Fondo de Cultura Económica.
- Lakatos, I. (1978). *La metodología de los programas de investigación científica* (J. Worall, G. Currie, y J. C. Zapatero, Eds.; J. C. Zapatero, Trad.). Alianza.

- Latour, B. (1987). *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Harvard university press.
- Laudan, L. (1977). *Progress and its Problems: Toward a Theory of Scientific Growth*. University of California Press.
- Mardones, J. M. (2015). Filosofía de las ciencias humanas y sociales: Nota histórica de una polémica incesante. En J. M. Mardones, *Filosofía de las ciencias humanas y sociales: Materiales para una fundamentación científica* (Vol. 1, pp. 19-57). Anthropos Editorial.
- Marín-Idárraga, D. A. (2012). Consideraciones epistemológicas en torno al carácter científico de la administración. *Innovar*, 22(46), 39.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization* (First ed). The Macmillan Company.
- Niiniluoto, I. (1984). *Is science progressive?* (Vol. 177). Springer Science y Business Media.
- Niiniluoto, I. (1997). Ciencia frente a tecnología: ¿diferencia o identidad? *Arbor*, 157(620), 285-299.
- Pineda-Henao, E. F. (2012). Filosofía de la ciencia aplicada a la administración. *Revista Ensayos*, 5(5), 177-192.
- Pineda-Henao, E. F. (2014). *Una fundamentación ontológica de la práctica administrativa como técnica social ordenadora institucionalizada* [Tesis pregrado]. Universidad Nacional de Colombia.
- Pineda-Henao, E. F. (2015). Algunas distinciones conceptuales entre ciencia y tecnología para el problema del estatus de la administración. En J. G. Carvajal, *Encuentro de la Red en Filosofía, Teoría y Educación en Administración* (pp. 10-19). Universidad Nacional de Colombia.

- Pineda-Henao, E. F. (2016). El estudio filosófico de los conceptos científicos: Más allá de lo metateórico. En J. I. Racines y O. L. Gómez (Eds.), *En los límites de la ciencia y la filosofía. Debates actuales* (pp. 143-157). Editorial Universidad del Valle.
- Pineda-Henao, E. F. (2017). *Disciplina administrativa y práctica administrativa: Una perspectiva analítica del problema del estatus epistemológico de la administración* [Tesis pregrado]. Universidad del Valle.
- Pineda-Henao, E. F. (2018). Administración y organizaciones: Una mirada más allá de las fronteras de lo instrumental. En C. Tello Castrillón y E. F. Pineda-Henao, *Conjeturas organizacionales: Fundamentos para el estudio de la organización* (Primera ed., pp. 31-54). Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Pineda-Henao, E. F. (2024a). *Estudio epistemológico del desarrollo contemporáneo de las corrientes críticas de la administración en América Latina* [Tesis Doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México]. <https://ru.dgb.unam.mx/bitstream/20.500.14330/TES01000864361/3/0864361.pdf>
- Pineda-Henao, E. F. (2024b). Hacia una comprensión plural del pensamiento administrativo: Orientaciones tradicionales y críticas. En *Estudios críticos organizacionales. Avances, límites y debates: Una visión desde América Latina* (1.^a ed., pp. 6-53). Universidad Autónoma Metropolitana.
- Pineda-Henao, E. F. (2024c). Síntesis crítica de algunos planteamientos sobre el problema del estatus epistemológico de la administración. En L. M. Vargas García y J. D. Londoño Cardozo (Eds.), *Reconstrucciones Racionales Sobre La Organización* (pp. 139-181). Universidad Santiago de Cali.
- Pineda-Henao, E. F., y Tello-Castrillón, C. (2018). ¿Ciencia, técnica y arte?: Análisis crítico sobre algunas posturas del problema

- del estatus epistemológico de la Administración. *Revista Logos Ciencia y Tecnología*, 10(4), 112-130. <https://doi.org/10.22335/rict.v10i4.605>
- Popper, K. R. (1962). *La lógica de la investigación científica*. Tecnos.
- Popper, K. R. (1983). *Conjeturas y refutaciones: El desarrollo del conocimiento científico*. Paidós Ibérica.
- Reichenbach, H. (1938). *Experience and Prediction: An Analysis of the Foundations and the Structure of Knowledge*. University of Chicago Press. <https://philarchive.org/rec/REIEAP-2>
- Ríos Szalay, J. (2013). *Kliksberg y la científicidad de la administración*. Universidad Nacional Autónoma de México. https://posgrado.fca.unam.mx/docs/admision/temarios_doctorado/kliksberg.pdf
- Ríos Szalay, J. (2014). Sobre el estudio de las organizaciones. ¿Traslapes interdisciplinarios hacia una ciencia organizacional? XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, 1-19.
- Ríos Szalay, J. (2022). *Fallas metodológicas básicas en la investigación en administración en México y otros países de América Latina* (Primera edición). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Searle, J. (1997). *La construcción de la realidad social* (A. Doménech, Trad.; Primera ed.). Paidós.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*. Free Press.
- Szlechter, D., y Loguzzo, A. (2020). La administración crítica: Una oportunidad para estudiar la sociedad. *Cuadernos del CIMBAGE*, 1(22), Article 22. <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/CIMBAGE/article/view/1723>

- Van Aken, J. E. (2005). Management research as a design science: Articulating the research products of mode 2 knowledge production in management. *British journal of management*, 16(1), 19-36.
- Van Fraassen, B. C. (1980). *The Scientific Image*. Clarendon Press.
- Velazco, A. (2000). *Tradiciones naturalistas y hermenéuticas en la filosofía de las ciencias sociales*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Weick, K. E. (1995). What Theory is Not, Theorizing Is. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 385-390. <https://doi.org/10.2307/2393789>

LA CONCEPCIÓN TEÓRICA DEL CONTROL Y LA COOPERACIÓN EN EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Luis Antonio Cruz Soto

<https://orcid.org/0000-0002-6540-5792>

lcruz13@icloud.com

Profesor e investigador de la
Facultad de Contaduría y Administración,
Universidad Nacional Autónoma de México.

Resumen

El objetivo de este trabajo es contrastar dos concepciones teóricas fundamentales en la acción administrativa: el control y la cooperación. Se plantea que ambas perspectivas derivan en formas distintas de participación común en las organizaciones, lo que incide en los modos de dominación y coordinación del trabajo. A través de un análisis teórico, se exploran los fundamentos del control en la administración científica de Frederick Taylor y la teoría de la burocracia de Max Weber, destacando su carácter impersonal, jerárquico y regulado, orientado a la eficiencia y la estandarización. En contraste, se examina la cooperación desde las propuestas de Chester Barnard y Herbert Simon, quienes definen la acción administrativa a partir de la influencia, la motivación y la autonomía relativa de los actores en las organizaciones. Los resultados muestran

Cita este capítulo

Cruz Soto, L.A. (2026). La concepción teórica del control y la cooperación en el pensamiento administrativo En: *el espíritu teórico de la administración y las organizaciones*. Londoño-Cardozo, J; Pineda-Henao, E.F. (Editores científicos) (pp. 121-162). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali; 2026.

que ambas concepciones son necesarias en las organizaciones, pero su predominancia condiciona el tipo de participación común y el grado de imposición o convencimiento requerido. Se concluye que la dominación es inevitable en la administración, pero puede ejercerse desde la coerción jerárquica o desde el influjo interpersonal, y que la cooperación, aunque también impersonal, promueve una mayor integración basada en la voluntad y la creencia compartida en los objetivos organizacionales. Esta distinción permite comprender mejor los mecanismos internos de funcionamiento organizacional y el papel del individuo en los procesos administrativos.

Palabras clave: control, cooperación, dominación, organización, acción administrativa, influencia.

The Theoretical Conception of Control and Cooperation in Administrative Thought

Abstract

The aim of this paper is to contrast two fundamental theoretical conceptions in administrative action: control and cooperation. It is argued that both perspectives derive in different forms of common participation in organizations, which affects the modes of domination and coordination of work. Through a theoretical analysis, the foundations of control in scientific management by Frederick Taylor and Max Weber's theory of bureaucracy are explored, highlighting its impersonal, hierarchical and regulated character, oriented towards efficiency and standardization. In contrast, cooperation is examined from the proposals of Chester Barnard and Herbert Simon, who define administrative action based on the influence, motivation, and relative autonomy of actors in organizations. The results show that both conceptions are necessary in organizations, but their predominance conditions the type of common participation and the degree of imposition or conviction

required. It is concluded that domination is inevitable in management, but can be exercised from hierarchical coercion or from interpersonal influence, and that cooperation, although also impersonal, promotes greater integration based on the will and shared belief in organizational objectives. This distinction allows us to better understand the internal mechanisms of organizational functioning and the role of the individual in administrative processes.

Keywords: control, cooperation, domination, organization, administrative action, influence.

Introducción

El precio de la especialización
es tener que depender de los demás.

—Douglas McGregor

El objetivo de este trabajo consiste en contrastar dos planteamientos teóricos de la acción administrativa: el control y la cooperación; se sostiene que en cada uno de ellos derivan mecanismos de participación común diferentes, que repercuten en la manera en que se realiza la acción administrativa y se ejerce la dominación¹⁶ en las organizaciones. El capítulo se estructura a partir de tres apartados; en el primero se expone la concepción del control, particularmente desde la administración científica y la teoría de la burocracia; posteriormente, en

¹⁶ El término dominación se entenderá en este trabajo como un mecanismo de control social de una persona o grupo de personas sobre otra u otras en una organización, independientemente de la manera en que se establece. Se sugiere el término dominación, y no el de autoridad (Cruz, 2010) o poder (Cruz, 2013), para disponer de un concepto más amplio de significado, en el sentido planteado por Max Weber (1999) como “la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato determinado contenido entre personas dadas [...]” (p. 43); la concepción de dominación puede referir a una gran variedad de mecanismos de control u orientación social que van desde la imposición totalitaria hasta el convencimiento, creencia y voluntad de los demás por obedecer. Esto sugiere condicionantes de control que no sólo responden a la imposición, sino que refieren al “derecho de mandar y poder hacerse obedecer”, como define a la autoridad Henri Fayol (1971, p. 159).

el segundo apartado, se realiza un breve análisis de la concepción de la cooperación en el pensamiento administrativo, en especial a partir de lo que plantean Chester Barnard y Herbert Simon; finalmente, en el último apartado, se contrastan brevemente ambas concepciones y se exploran las posibles consecuencias del control y la cooperación en la acción administrativa y en la dominación.

La cooperación y la coordinación definen parte de la naturaleza de la administración. Ambas se originan a partir de la división del trabajo, como una posibilidad de orden e interacción individual y colectiva para el logro de objetivos organizacionales. El carácter sustancial de la administración consiste en la disposición de tareas orientadas por un propósito que, para concretarlas, el pensamiento administrativo ha provisto, de manera conceptual, de dos formas de acción común: el control y la cooperación.

Se parte de la idea de que tanto el control como la cooperación representan dos concepciones distintas en la manera en que se ha definido la acción administrativa. Se sostiene en este trabajo que en el pensamiento clásico la característica principal de la administración se fincó en torno al control, particularmente a partir de Frederick Taylor y la administración científica y la teoría de la burocracia de Max Weber. Esta interpretación se fue modificando parcialmente con Mary Parker Follett y la Escuela de las relaciones humanas, y tuvo su punto culminante con el pensamiento de Barnard y Simon, quienes definieron a la administración, en mayor medida, desde la cooperación.

En la administración tanto el control como la cooperación son elementos inevitables en el comportamiento administrativo, pero la predominancia de uno u otro define, en buena medida, la manera en que se realiza la participación común y la forma en que los individuos conciben la realización de sus labores. En la administración, ambas perspectivas tienen en común su carácter impersonal, en el sentido de que no responden a un interés particular, sino que se determinan

y se orientan a partir de un referente común, tal como sugieren los objetivos y funciones organizacionales; gracias a ello, el esfuerzo personal se subsume a lo que establece la estructura de la organización o los grupos que actúan en ella. La distinción estriba en la forma en que se concretan las acciones dispuestas por la división del trabajo, consistente en la manera de alcanzar la coordinación.

La concepción del control en la administración se sustenta a partir de las actividades reguladas desde la dirección, que repercute en un mayor grado de imposición de las directrices jerárquicas; en tanto que la idea de cooperación, como principal elemento de la administración, sugiere cierta autonomía de funcionamiento en las unidades y en los propios individuos, que hace posible una dominación orientada por la influencia y motivación del personal. Los grados de imposición y de motivación, transitan desde el control hacia la cooperación.

Estas dos concepciones, que se sugieren como referentes teóricos para comprender el significado de la acción administrativa, se pueden derivar del pensamiento de Platón y de Adam Smith. Si bien en ambos no existe una explicación propia de la administración, se puede advertir a partir de la división del trabajo. En Platón ésta es una consecuencia de la provisión común para lograr la subsistencia de la comunidad; esto representa una actividad que tiende a la cooperación de todos, desde el supuesto de una autonomía de decisión y del carácter ético en el actuar individual. Por su parte, para Smith la división del trabajo consiste en una posibilidad de orden para lograr una mayor eficiencia en la acción común: “El progreso más importante en las facultades productivas del trabajo, y gran parte de la aptitud, destreza y sensatez con que éste se aplica o dirige, parece ser consecuencia de la división del trabajo” (Smith, 1997, p. 7); la actividad, en este supuesto, requiere algún aspecto de control para aspirar a una mayor eficiencia colectiva porque es preciso el establecimiento de mecanismos regulados para el trabajo colaborativo desde la dirección, como sugiere el propio Smith

cuando habla de la fabricación de alfileres (Smith, 1997, pp. 8-9). Esto constituyó un antecedente importante para sustentar y poner en práctica la llamada administración científica.

La relevancia de estos antecedentes teóricos estriba en definir, por una parte, la naturaleza de la administración, desde la concepción de la comunidad de Platón, en donde la cooperación significa una necesidad inherente del ser humano tendiente a la participación y subsistencia común, lo que define una parte de la naturaleza humana; en la administración, esto sugiere la necesidad de asumir que la acción común es imprescindible para el logro de objetivos organizacionales. Por otra parte, el antecedente de la división del trabajo en Smith permite establecer determinantes técnicas de la administración; el condicionamiento de la participación común está dada por la eficiencia operativa y obedece a la definición de acciones particulares planeadas y reguladas desde la dirección para el logro de objetivos organizacionales, de ahí que el control sea un elemento de orden que lo haga posible. En los siguientes apartados se realizará un análisis de cada una de estas perspectivas y se contrastarán sus concepciones en la actividad administrativa.

La Concepción Teórica del Control en la Acción Administrativa

Se plantea como hipótesis inicial que la acción administrativa es una actividad sustentada en el control o en un orden cooperativo. Estas dos perspectivas de significado están presentes desde el surgimiento de la disciplina administrativa con Frederick Taylor (1971), quien concibió a la administración desde los supuestos de la sistematización de la actividad, que denominó administración científica o administración de labores, y de la iniciativa individual, que definió como la administración de la iniciativa y el incentivo o administración empírica, respectivamente. La primera a “cargo de la dirección” y la segunda “en manos del trabajador” (Taylor, 1971, p. 42).

Su idea del control se manifiesta en las directrices impuestas desde la dirección, a partir de la manera en que se planean todas las actividades para lograr la eficiencia productiva; para este autor, todo este ámbito de acción debe estar regulado y determinado previamente mediante un estudio sistémico de tiempos y movimientos, que Taylor (1971) denominó administración científica.

Los administradores asumen, por ejemplo, la carga de reunir todos los conocimientos tradicionales que, en el pasado, han poseído los trabajadores, y la de clasificarlos, tabularlos, reducirlos luego a reglas, leyes y fórmulas que resulten inmensamente útiles al trabajador al hacer su labor cotidiana. Además de crear así una ciencia, la dirección asume otros tres tipos de obligaciones que comportan nuevas y pesadas cargas.

Estas nuevas obligaciones se agrupan bajo cuatro categorías:

Primero. Crean una ciencia para cada elemento de trabajo del obrero [...].

Segunda. Escogen científicamente y luego adiestran, enseñan y forman al trabajador [...].

Tercero. Colaboran cordialmente con los trabajadores para asegurarse que todo el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que se han ido creando.

Cuarto. Hay una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores. Los elementos de la dirección toman para sí todo el trabajo para el que están mejor dotados que los trabajadores [...] (Taylor, 1971, pp. 40-41).¹⁷

El control sobre el trabajador se manifiesta en la capacidad de constatar la realización de las actividades previamente establecidas por la dirección, según un análisis “científico”; la intervención del trabajador se finca únicamente en la utilización de su fuerza productiva. La colaboración sistémica, que es una consecuencia de la cuantificación de tiempos y movimientos, que Taylor denomina como “ciencia”, está dirigida y controlada desde la dirección, plenamente prevista en

¹⁷ *Cursivas en el original.*

el ámbito de una funcionalidad técnica, que necesariamente se adecua al carácter específico de la tarea que sirve a la industria.

Bajo la administración científica, la “iniciativa” de los trabajadores (es decir, su trabajo arduo, su buena voluntad y su ingenio) se consigue con uniformidad absoluta y en mayor grado, de lo que resulta posible, siguiendo el sistema antiguo. El trabajo de cada operario queda totalmente planificado por la dirección con un día, cuando menos, de anticipación, y en la mayoría de los casos cada operario recibe instrucciones completas por escrito, describiéndole detalladamente la tarea que tienen que llevar a cabo, así como los medios que habrá de emplear para realizar el trabajo. El trabajo así planificado por adelantado constituye una labor que tiene que resolverse, tal como lo explicábamos más arriba, no por el trabajador, sino, en casi todos los casos, por el esfuerzo conjunto del obrero y la dirección. Esta labor previa específica no es sólo lo que tiene que hacerse, sino también cómo tiene que hacerse y el tiempo exacto señalado para hacerlo (Taylor, 1971, pp. 40 y 43).¹⁸

El control de la actividad tiene como objeto el aumento en el rendimiento productivo e, implícitamente, cierta restricción en las relaciones sociales que se producen al interior de la fábrica. La estandarización de la actividad opera como el mecanismo de control tanto en términos de la planificación, en la necesidad de “hacer adoptar las normas y conseguir esta colaboración” (Taylor, 1971, p. 77), sino en toda su operacionalización:

La dirección tiene que proporcionar continuamente uno o más instructores que les enseñen a los operarios los nuevos movimientos más sencillos, y hay que estar vigilando y ayudando continuamente a los trabajadores más lentos hasta que alcancen la debida rapidez (Taylor, 1971, p. 77).

Para Taylor, la posibilidad de cooperación se subsume al carácter productivo de la función. Este control no sólo entraña una acción funcional, que es característica de toda estructura orgánica, sino que impone la rutinización de la actividad, tanto de carácter fisiológico como mental. La necesidad de uniformar las actividades define el control

¹⁸ Entrecorridos en el original.

y la iniciativa de los trabajadores queda subsumida a los movimientos y a las acciones rutinarias para realizar la función, lo que cancela la posibilidad de autonomía en la acción que es propia de su trabajo. La especialidad de la actividad, en este sentido, queda reducida a la sobre-especialidad de la producción, con lo que la acción administrativa aspira al mayor control posible sobre el trabajo:¹⁹ “[...] la administración debe hacerse cargo de gran parte del trabajo que ahora se la deja a los obreros y ejecutarla ella” (Taylor, 1971, p. 32).

Esta perspectiva de control de carácter práctico con la que Taylor intenta proponer estas actividades, no sólo en la fábrica, también se puede encontrar, desde una dimensión propiamente teórica, en la burocracia. La explicación weberiana de la acción administrativa tiene su fundamento en el carácter formal de la organización, derivado de la dominación legal-racional.

La dominación legal descansa en la validez de las siguientes ideas, entrelazadas entre sí:

Que todo derecho “pactado” u “otorgado”, puede ser estatuido, de modo racional —racional con arreglo a fines o racional con arreglo a valores (o ambas cosas)— [...].

Que todo derecho según su esencia es un cosmos de reglas abstractas, por lo general estatuidas intencionalmente; que la judicatura implica la aplicación de esas reglas al caso concreto; y que la administración supone el cuidado racional de los intereses previstos por las ordenaciones de la asociación, dentro de los límites de las normas jurídicas y según principios señalables que tienen la aprobación o por lo menos carecen de la aprobación de las ordenaciones de la asociación.

¹⁹ El objetivo de este planteamiento de Taylor era que estas acciones fueran extensivas en un gran parte de las actividades: “Ahora bien, entre los diversos métodos e instrumentos utilizados en cada elemento de cada oficio hay siempre un método y un instrumento que son más rápidos y mejores que cualquiera de los demás. Y este mejor sistema y este mejor instrumento no puede descubrirse o crearse más que por medio de un estudio y análisis científico de todos los procedimientos e instrumentos en uso, junto con un estudio de tiempo y movimiento que sea preciso y minucioso. Esto comporta ir sustituyendo paulatinamente los procedimientos empíricos de todas las artes mecánicas por otros sistemas científicos” (Taylor, 1971, p. 31).

1. Que el soberano legal típico, la “persona puesta a la cabeza”, en tanto que ordena y manda, obedece por su parte al orden impersonal por el que orienta sus disposiciones. [...].
2. Que —tal como se expresa habitualmente— el que obedece sólo lo hace en cuanto miembro de la asociación y sólo obedece “al derecho”.
3. [...] los miembros de la asociación, en tanto que obedecen al soberano, no lo hacen por atención a su persona, sino que obedecen a ese orden impersonal; y que sólo están obligados a la obediencia dentro de la competencia limitada, racional y objetiva, a él otorgada por dicho orden (Weber, 1999, pp. 173-174).

Los dos elementos fundamentales que se pueden derivar de la teoría de la burocracia en Max Weber (1999) son, en primer lugar, los mecanismos de control provistos en el sistema formal de dominación que brinda la posibilidad de obediencia; en segundo lugar, la autoridad se ciñe al control que ejerce de manera impersonal el derecho y sus ordenamientos derivados, quien dispone de todo los mecanismos de coerción posibles para obligar a su cumplimiento (Vid. Weber, 1999, p. 174).²⁰ En la administración estos mecanismos de control se fincan desde el salario y las retribuciones económicas adicionales a él hasta los despidos, pasando por muchos otros mecanismos de coerción; una buena parte del funcionamiento organizacional se sustenta en ese control dispuesto que ejerce el sistema normativo y funcional imperante.

Este hecho explicativo con el que Weber (1999) intenta dar razón de lo que sucede en las organizaciones modernas sugiere un ámbito de significado de control que se ejerce desde la dominación y el sistema normativo sobre todo el espectro de actividades que se desarrollan en las organizaciones, derivadas de sus objetivos (Vid., Luhmann, 2010,

²⁰ La coerción se da en términos de posibles sanciones, que para Fayol constituyen “las condiciones esenciales de una buena administración [...] Si no se llenan todas estas condiciones, es de temer que el sentimiento de la responsabilidad desaparezca de la empresa.” (Fayol, 1971, p. 160). La sanción es un aspecto inherente al puesto y a la aspiración del control, por lo menos desde la estructura orgánica; sin la posible sanción, no es posible comprender el control que ejerce un jefe hacia los subordinados.

pp. 35-38). El carácter formal que determina la funcionalidad organizacional brinda elementos objetivos de control mediante la disposición de unidades de acción establecidas previamente a la concreción de las acciones.

El modelo se vuelve contra la arbitrariedad en todos los niveles del orden; concentra la arbitrariedad en la cúspide, la cual luego se supone que se ha de disciplinar por su propia referencia a valores y por las condiciones ambientales —en la economía, por el mercado y en la administración pública, por la política vinculada al Estado de Derecho. La burocracia significa también que puedan ser conformadas grandes unidades de trabajo en las cuales muchas personas laboran juntas simultáneamente y, sin embargo, de manera coordinada (Luhmann, 2010, p. 36).

El modelo de burocracia significa un sistema de acción regulado y, por tanto, de control. Toda la regulación de las actividades organizacionales se concentra en el sistema, mediante los medios coercitivos posibles para exigir el cumplimiento de la función; este carácter impersonal restringe el sentido de la acción, incluso de quienes ejercen la dominación, a las condicionantes que impone el sistema de actuación, orientado al logro de objetivos organizacionales.

Esta racionalización de la actividad penetra en todas las esferas de acción posibles en la organización, lo que representa toda forma de control hacia los individuos. Habermas señala que “Weber llama racionalización a toda ampliación del saber empírico, de la capacidad de predicción, y del dominio instrumental y organizativo de los procesos empíricos” (Habermas, 1999, p. 216). Con el proceso de racionalización, contenido en la teoría de la burocracia, es posible que todos los fenómenos producidos en las organizaciones queden a disposición del sistema.

Tanto el referente taylorista como el weberiano de la acción administrativa han definido una parte sustancial de la actividad administrativa, particularmente en su operación. Se podría decir que prác-

ticamente todos los mecanismos de funcionamiento organizacional son de características burocráticas, tal como los refiere Weber en la teoría de la burocracia, y una parte de sus acciones son de carácter mecanicista, tal como los sugirió Taylor. En el siguiente apartado se abordará la cooperación, como una acción administrativa divergente al control.

La Concepción Teórica de la Cooperación en la Acción Administrativa

Tanto Taylor como Weber pueden considerarse como autores más orientados a una administración del control; la otra perspectiva teórica con la que se ha concebido la participación común en la administración es la cooperación. Si bien Mary Parker Follett puede considerarse una de las precursoras en hacer referencia a la administración como una actividad de carácter cooperativo, como se mencionó anteriormente, fue Chester Barnard, en primer término, y posteriormente Herbert Simon quienes establecieron, con mayor claridad, una perspectiva teórica diferente de la administración desde su surgimiento como disciplina; se puede decir que estos dos autores se define una idea diferente a la concepción del control, como acción predominante en la administración, sugerida por Taylor, desde su carácter práctico, y Weber, desde una posición más bien teórica. A esta tendencia conceptual, le sigue, en menor medida, la corriente del neohumano relacionismo, con todo el desarrollo de la motivación, y más recientemente la Escuela del humanismo radical, en especial de Omar Aktouf y su visión humanista de la administración, así como Henry Mintzberg y su crítica a la técnica administrativa.

Desde su definición de organización, Barnard (1960) asume el carácter cooperativo de la administración como una cualidad inherente a ella; su idea de cooperación es propia tanto en la organización formal como en las diversas formas de interacción, algunas de ellas informales, entre quienes ejercen la dominación y los subordinados, y entre ellos mismos. Para este autor, la estructura formal brinda directrices

de funcionamiento coordinado, bajo el supuesto de que el individuo asume previamente, con plena consciencia, autonomía y decisión, el carácter impersonal²¹ que caracteriza toda actividad organizacional.

Será útil considerar, en este lugar, a las personas en sus aspectos individuales, como externos a cualquier sistema cooperativo. En este aspecto, las personas eligen si entran o no en un específico sistema cooperativo. Esta elección se realiza sobre la base de (1) los propósitos, deseos e impulsos del momento y (2) las alternativas externas al individuo reconocido por él como disponibles. La organización resulta de la modificación de la acción del individuo a través del control o influencia sobre una de estas categorías. La deliberación consciente y el control especializado de ellas es la esencia de las funciones ejecutivas [...].

La cooperación y la organización, tal como se observan y experimentan, son una síntesis concreta de factores opuestos, y de pensamientos y emociones opuestos del ser humano. Esto es, precisamente, la función del ejecutivo: facilitar la síntesis en la acción concreta de las fuerzas contradictorias, conciliar las fuerzas, instintos, intereses, condiciones, posiciones e ideales en conflicto (Barnard, 1960, pp. 17 y 21).²²

Barnard (1960) surge una participación más activa del individuo en la organización, que tiende a una mayor autonomía de acción y un énfasis en la cooperación, que orienta el trabajo coordinado. Cooperar significa la disposición consciente del individuo para contribuir a los esfuerzos comunes, por lo que no se trata únicamente de lo que establece la organización formal, sino que transita por una decisión personal y de grupo por asumir el funcionamiento coordinado; en este sentido, el control no está dado por una directriz jerárquica, y en cierto modo impositiva, sino por la propia especialidad que brinda el puesto, algo similar a lo que expresa Mary Parker Follett (1997, pp. 103 y ss.) cuando habla del “poder con la gente”, en donde enfatiza

²¹ Para Barnard (1960) el carácter impersonal no se funda exclusivamente en el sistema normativo imperante, sino que también incluyen las acciones y decisiones del grupo o los grupos que conforman una organización.

²² Cursivas en el original.

la importancia de la función, la labor personal y su concreción en la acción administrativa.

La voluntad por cooperar, en este orden impersonal, representa un hecho significativo en la interpretación de la actividad administrativa porque establece otros elementos de análisis que no están presentes en la administración del control, como son la motivación, la influencia de quien domina, la responsabilidad personal y el convencimiento por contribuir a los esfuerzos comunes, entre otros. La dominación no se concibe únicamente como una acción impuesta, de carácter vertical, tal como podría derivarse de la idea del control en la administración, sino que quien domina es el responsable de influir, estimular y orientar la participación común para concretar la cooperación y los objetivos organizacionales.

Barnard (1960) señala que una propuesta objetiva que puede servir de base para un sistema cooperativo consiste en la *creencia* de los participantes (o potenciales participantes) en contribuir al propósito de la organización; el inculcar esta creencia como la existencia real del propósito común es la función fundamental de los ejecutivos. La cooperación implica un proceso inevitable de acción para concretar los objetivos organizacionales, de modo que se trata de un elemento que fundamenta la acción administrativa; pero una cuestión adicional que aquí se plantea es *inculcar la creencia* de que este esfuerzo común permite contribuir a los propósitos de la organización.

El inculcar tiene el objeto de que todos adopten el esfuerzo de grupo como una máxima de comportamiento individual y colectivo en la organización, con lo que es posible advertir un replanteamiento del sentido de la dominación, con respecto a lo que señalan Taylor y Weber. El creer en algo implica asumir el propósito como propio, de ahí la importancia que adquiere la influencia de la dominación y la motivación hacia el personal para el cumplimiento de la función. Esta cualidad va en sentido diferente a la imposición que proyecta el con-

trol, en donde no hay necesidad de estimular el trabajo cooperativo porque todo está dado como una obligación de cumplimiento.

La cooperación significa, para Barnard, asumir la función como una directriz de orden y acción para estimular la actividad coordinada; esta idea también parece asumir Simon (1984). El significado que da este último al comportamiento administrativo se orienta hacia esa forma de participación común en las organizaciones; para este autor, no sería posible entender la actividad administrativa desde un comportamiento uniforme y único, tal como se sugiere desde el control, sino que está en función de la manera en que se asume la cooperación y se ejerce la dominación.

Pues bien: si un ejecutivo es capaz de construir para sí mismo y para sus asociados una conversación imaginaria de ese estilo es que se halla en camino de comprender cómo la situación organizativa moldea creencias y actitudes. Con ello habría dado también el primer paso para analizar la manera en que las creencias y actitudes pueden ser modificadas mediante el cambio de corriente de comunicaciones de la organización. Puede a continuación concretar su atención en la autoridad que él ejerce y en las que ejercen aquellos que le rodean (Simon, 1984, p. XVII).

El comportamiento administrativo se define a partir de la influencia que ejerce quienes dominan, de modo que no es un comportamiento único y permanente, debido a que está supeditado a las propias condiciones de la organización y de la propia dominación; en este sentido, no se trata de ejercer control sobre las conductas y actitudes personales o grupales, sino de condicionarlas hacia la realización de acciones comunes orientadas al logro de objetivos organizacionales. En este esquema de participación colectiva no sólo se proyecta el ejercicio de la dominación sino la propia actividad del individuo, que en Simon (1984) se resume en la decisión.

[...] los mecanismos que hacen posible la integración al modelo de comportamiento que resulta del funcionamiento de esos mecanismos [...] comprende tres etapas principales:

1. El individuo (o la organización) toma amplias decisiones relativas a los valores a los que va a dedicar sus actividades, a los métodos generales que va a emplear para alcanzar esos valores y a los conocimientos, habilidades e información que necesitará para tomar determinadas decisiones [...].
2. El individuo diseña y establece mecanismos que dirigirán su atención, canalizará la información y conocimientos, etc., de manera que hagan que las decisiones específicas diarias se acomoden al plan esencial. [...].
3. El individuo ejecuta el plan a través de decisiones y actividades diarias que encajan en el marco suministrado por las etapas 1) y 2) (Simon, 1984, pp. 92-93).

El ámbito de deberes de los individuos que se definen a partir de los objetivos y las actividades organizacionales sustentan, por un lado, la acción coordinada, mediante las expectativas que surgen en la realización de una actividad en otras actividades y en todo el sistema de interacción (Simon, 1984, pp. 68-70); y, por el otro, las decisiones cotidianas que los individuos deben tomar para mantener este comportamiento común. Su concepción de decisión brinda elementos de autonomía y responsabilidad de los individuos para la concreción de las funciones organizacionales, con lo que tiende a disminuir, y en algunos casos cancelar, los mecanismos de acción controlados desde la dirección y apelar en mayor medida a la cooperación.

Quizá, en este sentido, una de las características más relevantes en la distinción entre el control y la cooperación es el papel que tiene la dominación. Mientras que desde el control ésta se asume como una especie de supervisión de los referentes de acción previamente dispuestos por la organización, en la cooperación aspira al convencimiento para la concreción de la actividad. Esta concepción está fincada en

la persona que es capaz de influir en los demás, por lo que el carácter impersonal que brinda el sistema formal establecido tiende a ser menos relevante para lograr su funcionamiento; y una buena parte de ello está fincado en lo que es capaz de hacer quien domina, por esta razón, Simon (1984) emplea el término “influir” más que “dirigir”.

Empleamos aquí el término “influir” más bien que el de “dirigir” porque la dirección —es decir, el empleo de la autoridad administrativa— es sólo una de las diferentes maneras en que el personal administrativo puede afectar a las decisiones del personal operatorio; y, por consiguiente, la construcción de una organización administrativa es algo más que una simple distribución de funciones y una asignación de autoridad (Simon, 1984, pp. 4-5).

Con esta redefinición de la dominación, Simon (1984) advierte el sentido de la administración, como un mecanismo de cooperación y coordinación de la acción, por eso señala que la construcción de una organización administrativa va más allá de la distribución de funciones y asignación de autoridad jerárquica, como parece plantearse desde la teoría de la burocracia; contrariamente, apela a un proceso de integración de la función en donde los individuos asuman la condicionante del trabajo común. Quien domina es la figura que es capaz de orientar la actividad hacia ese sentido, de ahí la importancia que adquiere el término influir más que dirigir.

La concepción de la cooperación en la organización plantea dos concepciones en la acción administrativa. Por un lado, como un elemento de orden que es necesario en las organizaciones para lograr la coordinación de los individuos; desde este supuesto, la cooperación constituye un aspecto inevitable de la acción administrativa derivado de la división del trabajo. Por el otro lado, se trata de diferenciar la participación común de la idea del control: el cooperar como una aspiración de integración, individual y colectiva, en la que los individuos asuman, por sí mismos, su condición funcional, sin apelar necesariamente a los mecanismos de coerción que son propios de los

procesos de dominación impuestos por una autoridad o un sistema de dominación.

La Acción Administrativa a partir de las Concepciones Teórica del Control y la Cooperación

Los referentes conceptuales del control y la cooperación que se han revisado en este trabajo constituyen dos maneras de interpretar y de concebir la participación común de los individuos en las organizaciones; la explicación que se ha realizado, a partir de la interpretación teórica de algunos autores del pensamiento administrativo, obedece a un esfuerzo de comprensión para entender la forma en que se establece la relación de los actores para alcanzar los objetivos organizacionales. Tanto la idea del control como de la cooperación son mecanismos de los que dispone la administración para condicionar a los individuos a las directrices impuestas por ella y por la organización para sus propósitos impersonales, de manera que en el fondo en ambos casos se trata de unificar formas de comportamiento, lo cual ha sido criticado por diferentes autores, como Max Weber (1984), William White (1961), Theodor Adorno (2004),²³ Jürgen Habermas (2001), Omar Aktouf (2009), Henry Mintzberg (1991b y 2005), entre algunos otros.

En este apartado se hará una comparación entre ambas concepciones y cómo repercute cada una en la participación común en las organizaciones; si bien este capítulo se plantea tangencialmente desde una perspectiva crítica, la idea no es realizar un análisis en este sentido, por lo que el carácter valorativo no es el objetivo, sino más bien ofrecer una interpretación de cómo se ha concebido el esfuerzo común de los individuos en las organizaciones desde el pensamiento administrativo. Como se señaló anteriormente, la primera forma en que se sugirió esta participación común de los individuos en las or-

²³ También una crítica indirecta, en este sentido, puede encontrarse en Max Horkheimer y Theodor Adorno (2001).

ganizaciones en el pensamiento administrativo se fincó a partir de la necesidad de un control estricto sobre los actores; posteriormente, la evolución misma de la disciplina generó nuevas explicaciones que se sustentaron a partir de la concepción de la cooperación en la acción administrativa. Se puede decir que tanto la idea del control como de la cooperación constituyen dos concepciones fundamentales para comprender la manera en que se ejerce la acción administrativa en las organizaciones.

Las dos fuentes iniciales de explicación en el pensamiento administrativo para entender el control se pueden ubicar en Frederick Taylor, a partir de la administración científica, y en Max Weber, desde la teoría de la burocracia. El control que se plantea desde la administración científica está fincado a partir del carácter impositivo que brinda el andamiaje mecanicista de la función; por su parte, en la teoría de la burocracia, el control está depositado en el sistema normativo imperante, que brinda los elementos de orden para aspirar al cumplimiento de los objetivos organizacionales. El carácter impersonal desde esta concepción del control refiere, por un lado, a las directrices impuestas desde la dirección, según se advierte en la propuesta de administración científica de Taylor, o bien, por otro lado, a partir de las normas que rigen todo el sistema de actuación común, como se puede entender desde la burocracia en Weber.

Por otra parte, la cooperación supone espacios de interacción común regidos por el convencimiento de los actores para asumir la acción colectiva como propia, con menores grados de imposición para la realización de la función organizacional. En esta perspectiva teórica de la cooperación, que se encuentra en mayor medida en Chester Barnard y Herbert Simon, el carácter impersonal se rige a partir de las condicionantes que imponen los propios grupos que actúan en la organización, no sólo en términos de la funcionalidad administrativa, previamente condicionada por los objetivos organizacionales, que

se conoce como organización formal, sino también por la influencia que ejercen éstos, que se conoce como la organización informal, en la integración común, como se advierte inicialmente en la Escuela de las relaciones humanas (Vid., Mayo, 1977, Cap. VI y Roethlisberger y Dickson, 1970, Parte IV).

Como se ha señalado, en toda acción administrativa siempre existe alguna forma de control, incluso en la propia concepción teórica de la cooperación, pero éste es de grado según los objetivos organizacionales, a la forma en que está concebido el trabajo común en las organizaciones o a la propia personalidad de quienes ejercen la dominación; por ejemplo, en algunas organizaciones, como las de tipo mecanizada o militar, el grado de control es mayor porque, en el primer caso, se trata de directrices estandarizadas para el cumplimiento de los objetivos, en tanto que en el segundo lo que tiende a prevalecer es la disciplina, de modo que hay mayor énfasis en el cumplimiento estricto de la actividad y en menor medida la exhortación y el convencimiento; contrariamente, en organizaciones de carácter voluntario, como los partidos políticos u organismos de beneficencia, es fundamental inculcar los objetivos organizacionales, de modo que existe un mayor interés por convencer al personal sobre la pertinencia del esfuerzo común.

Douglas McGregor (1994, p. 19) señala que los métodos de control social son relativos porque dependen de diversas variables; su eficacia radica en las “adaptaciones selectivas” a las circunstancias que se presentan: el éxito de cualquier forma de influencia o de control social depende, en última instancia, de la alteración que genera en la capacidad que tienen los demás de lograr sus objetivos o de satisfacer sus necesidades. El grado de control o de influencia incide en el ámbito de la acción orientada a lograr objetivos, por eso McGregor señala que es una cuestión relativa. La importancia radica en la capacidad de modificar la actitud de los actores en la realización de su función, lo cual parece es-

tar más cercano a la cooperación y en menor medida hacia el control, porque en éste parece apuntar a una directriz establecida, sin mucha posibilidad de alterarse por sí misma, menos con la intervención de los propios actores que están condicionados; esta posibilidad de alterarse se finca en mayor medida en la capacidad coercitiva que proyectan los mecanismos que dispone el control, por ejemplo, a partir de una acción disciplinaria, una sentencia judicial, la finalización del empleo o la amenaza de un castigo (McGregor 1994, p. 19).

A pesar de estas condicionantes establecidas por el sistema organizacional, McGregor (1994) apunta que en todos los casos habrá necesidad de influir siempre que exista cierto grado de dependencia entre una y otra partes; la influencia es inevitable, como también lo es el control, en las organizaciones, cuando se trata de relaciones intersubjetivas, como las que se producen en la administración, no sólo en términos de una relación de dominación, sino entre los propios actores.

El carácter relativo con el que se ejerce el control o la cooperación depende de cómo esté concebida la relación entre los individuos. El control en ciertas organizaciones es fundamental para el cumplimiento de los objetivos, por lo que la necesidad de cooperar no se plantea en términos de integración y motivación, sino de imposición; en tanto que en otras organizaciones la cooperación es el resultado de la voluntad individual, de manera que transita a partir de la motivación; en este ámbito, el control es relativo porque se inscribe más en el convencimiento personal por asumir los objetivos organizacionales que en la imposición. Asimismo, se puede decir que toda forma de acción administrativa es cooperativa, que significa contribuir al esfuerzo común orientado al logro de objetivos, incluso cuando la participación colectiva está condicionada al control; el referente de una u otra concepción transita de los niveles de imposición hacia el convencimiento por contribuir a la funcionalidad colectiva.²⁴

²⁴ Esta idea parece apuntar a lo que plantea McGregor (1974) en torno a sus llamadas teorías X y Y, cuando señala que “la teoría X se basa en un modo exclusivo en el control

Ambas maneras de entender la acción administrativa las refiere implícitamente Henry Mintzberg (1991b, p. 107) al desarrollar su propuesta explicativa de las configuraciones organizacionales; ²⁵ este autor sugiere que no es posible visualizar a todas las organizaciones bajo una misma mirada, por esta razón, la predominancia del control estricto o el control relativo es cuestión de grado, como se señaló anteriormente. El comportamiento organizacional es distinto en cada organización porque persiguen objetivos diferentes; esto parece ser un punto de partida fundamental para entender el tipo de participación colectiva que se despliega en la administración. Los objetivos dan pauta para definir las funciones y el tipo de coordinación que se requiere para alcanzarlos; lo que se sugiere a partir de esto es que estas características definen los tipos de organización y determinan la manera en que se ejerce el control.

Los aspectos que disponen las organizaciones para lograr su funcionalidad son diferentes en cada una de ellas; por esta razón, Mintzberg (1991b) propone diferentes tipos de estructuras organizacionales, ²⁶ o configuraciones, en donde el control puede estar depositado en diferentes espacios de la organización, no necesariamente de carácter jerárquico, y la posibilidad de cooperación se presenta de formas diversas, dependiendo de la funcionalidad que requiera para el logro de sus objetivos (Mintzberg, 1991b, pp. 126 y ss.), con lo que se rompe con la idea de univocidad de acción en la administración para todas las organizaciones. Estos supuestos hacen pensar que la complejidad de la administración es mayor de lo que plantea una buena parte del pensamiento administrativo. Se trata de entender a la adminis-

externo de la conducta humana, en tanto que la teoría Y se basa de manera principal en el autocontrol y en la autodirección” (p. 32).

²⁵ Se entiende por configuración organizacional a los mecanismos de orden y coordinación que hacen posible la operación de las organizaciones. Mintzberg también lo ha denominado diseño organizacional (Vid., Mintzberg, 1991a. Capítulo 1).

²⁶ Toda estructura organizacional implica el establecimiento formal de la división del trabajo, la jerarquía y los canales de comunicación orientado al logro de objetivos. La estructura provee la manera en que se despliega la coordinación de las funciones que son necesarias para el logro de los objetivos organizacionales.

tración con una mayor amplitud de criterio para explicar sus mecanismos de funcionamiento internos, particularmente humanos, y ubicarla hacia el exterior desde una perspectiva sistémica, en donde el entorno define buena parte del comportamiento organizacional (Vid., Luhmann, 2010, Cap. 1 y 2; Cruz, 2021a, Cap. XIII).

Para definir el significado de la organización es preciso identificar todos los aspectos que intervienen en ella, tanto interna como externamente; esto hace posible comprender en toda su magnitud la acción administrativa. La participación común que se produce al interior de la organización no se puede explicar a partir de una sola perspectiva, pero puede ayudar a su interpretación si se identifica la predominancia del control o la cooperación en el actuar colectivo que se despliega en ella; en cualquier sentido, la administración es una actividad de carácter impersonal que responde a una finalidad colectiva, al margen de intereses particulares, de modo que siempre se tiene que considerar que se trata de cubrir una función que sirve a la organización para cumplir con sus propósitos. La diferencia entre la concepción del control y la cooperación estriba en la manera en cómo se concibe el individuo en esta participación común.

Es evidente que a menudo consideramos a los hombres, desde el punto de vista más general, como fases, aspectos, funciones, que van más allá de lo que pueden ser los individuos, tanto espacial como temporalmente. Por ejemplo, cuando hablamos de directores, o empleados, o electores, o políticos, o clientes, etc., tenemos en mente ciertas características de los individuos, ciertas clases de actividades de las personas, no como individuo. En otras ocasiones, los consideramos como entidades objetivas específicas que se distinguen por su relación funcional con nosotros o con otros sistemas más amplios. Tomamos en cuenta al individuo como podamos en su totalidad (Barnard, 1960, p. 16).

Las dos vertientes que se pueden advertir en torno a la manera en que está concebido el ser humano que contribuye con la organización son, por un lado, aquellas personas dotadas con ciertas características que se distinguen de las demás por sus aptitudes, condiciones sociales, per-

sonalidades o actitudes, entre otros, lo que sirve como referente pero desempeñar una función en particular y, por el otro, aquellos sistemas que parecen concebir al ser humano de manera uniforme, como un mero artificio que es capaz de articularse de manera automatizada. En el primer caso, el individuo dispone de cierta autonomía de acción para contribuir a los esfuerzos comunes; en este sentido, Barnard apunta que no se trata de comprenderlo sólo como una función, sino que es un ser dotado de cualidades que lo hacen único dentro de un sistema de actuación colectivo. En el segundo caso, los actores fungen como un mero órgano condicionado a los objetivos organizacionales, de manera que se convierte en un dispositivo susceptible de control. Estas características en la concepción del ser humano parecen estar presentes en la idea de la cooperación o del control.

Desde que Taylor (1971) sugirió la administración científica, como respuesta a la administración empírica, el control fue el fundamento de la actividad administrativa, no sólo en la fábrica, como lo desarrolló este autor, sino como una posibilidad que pudiera extenderse a otro tipo de organizaciones, como él mismo lo sugirió (Vid., Taylor, 1971, pp. 16-17). El control se fincó a partir de la regulación estricta de la actividad, impuesta desde la dirección, a partir de la cuantificación de tiempos y movimientos en la realización de las labores, como el mecanismo que haría posible una administración más productiva; lo que generó esta necesidad de la administración científica fue la regulación del trabajo individual, tendiente a una sobre especialización, que ponía en operación de manera estricta la división del trabajo²⁷

²⁷ Se trata de una idea cercana a la que plantea Douglas McGregor (1974) en torno a su llamada teoría X que se sustenta a partir de tres postulados: “1. La gerencia es responsable de la coordinación de los elementos que integran la empresa productora para servir a sus fines económicos. 2. En cuanto a las personas, éste es un proceso de dirigir sus esfuerzos, estimularlos, controlar sus acciones, modificando su conducta para ajustarla a las condiciones de la organización. 3. Sin esta intervención activa de la gerencia el elemento humano [se] mostraría pasivo a las necesidades organizacionales. Por tanto, hay que persuadir a las personas, premiarlas, castigarlas, controlarlas; es preciso dirigir sus actividades” (p. 23).

Esto último significó operar el control en la administración en su mayor extremo. La división del trabajo dejó de ser una condición fundamental para concretar el esfuerzo común en las organizaciones y se convirtió en una justificación muy poderosa en la administración para operar la mecanización del trabajo. A este respecto, Omar Aktouf (2009) señala que existe una confusión deliberada, e inadmisiblemente, por suplantarse la división del trabajo, o división social, como él la denomina, por la división técnica del trabajo, que consiste en atomizar las tareas y oficios en otras sub tareas y/o manifestaciones elementales simples de los trabajadores para hacer producir más en menos tiempo, con la consecuente disminución de los salarios por tratarse de un trabajo menos calificado.

Esta idea de la división técnica del trabajo procura ejercer el máximo control sobre las personas en el ámbito de una función que no alcanzan a ver todo el proceso productivo u operativo, porque sólo son capaces de realizar una pequeña parte de él; este control se finca en ocuparse de manera mecanizada en esa pequeña porción de la acción común, incluso a costa de la propia interacción humana. Si bien, una gran parte de la funcionalidad administrativa se finca en la necesidad de controlar el trabajo orientado al logro de objetivos, con esta concepción de la división del trabajo el control es aún más radical porque la persona no tiene por qué ejercer su capacidad de pensar y dimensionar su labor si ya está todo previamente configurado de manera atomizada: “Aplicar el principio del *hombre correcto en el lugar correcto* es circunscribir en forma sistemática y estricta las capacidades de la persona a lo que exige el puesto que ocupa” (Aktouf, 2009, p. 596).²⁸

Para Douglas McGregor (1994, pp. 20 y 23), esta connotación convencional, como él mismo la define, apunta a considerar que el individuo tiene una dependencia hacia arriba, pero no es capaz de comprender la importancia de la interdependencia. El extremo del control que está presente en la administración científica, el ser humano adquiere

²⁸ Cursivas en el original.

una connotación de *cuasi-herramienta*, en la que se ve ajeno a su propia condición (Aktouf, 2009, p. 599);²⁹ si bien ya desde la idea misma de administración se apunta a una connotación restrictiva de autonomía de la individualidad humana, por estar condicionada su actuación a los fines impersonales de la organización, con la connotación del control, que se ha examinado hasta aquí en este apartado, adquiere un mayor significado el ser ajeno a la condición humana. Niklas Luhmann (2010, pp. 23-24) señala que cuando se pone en práctica este tipo de *participación*, no se trata de mostrar el camino de cómo llegar a ser un ser humano o de cómo tratar a los seres humanos como seres humanos, sino cuál es la forma de alcanzar los mejores resultados posibles, de modo que la administración se convierte en una práctica al servicio de sí misma, más que al servicio del hombre.

El extremo del control en la administración científica se atempera en su concepción en Max Weber, en torno a la teoría de la burocracia; éste deja de estar depositado en la dirección y se transfiere a las normas. El trabajo ya no responde a la mecanización, sino a lo que indican las propias reglas de funcionamiento, en las que el individuo asume la responsabilidad de la tarea dentro de un ámbito de colaboración manifiesto y reconocido. El control se plantea a partir de la necesidad establecida por el sistema de dominio imperante, como si fuera una abstracción; mientras que en Taylor el control está supeditado a lo que se impone desde la dirección, en la teoría de la burocracia está condicionado a las normas, que restringen la autonomía individual, debido a que todo ya está planeado desde el momento mismo en que surge la organización y establece las funciones y los procedimientos para el logro de sus objetivos. En ambas concepciones todo está dispuesto por el sistema de dominación, ya sea desde la dirección o a partir de las propias normas: el comportamiento común se establece al margen a la actuación concreta de los actores, al que deben someterse porque así conviene al sistema imperante.

²⁹ A este respecto, también se puede consultar a Theodor Adorno (2004).

La concepción del control parece configurar y concretar la funcionalidad de manera automática, sin considerar la acción misma de los individuos; el sistema de actuación administrativo dispone la manera en cómo deben desarrollarse las tareas, pero no es capaz de visualizar la forma en que efectivamente se realizarán. Esto es lo que proyecta la administración como actividad impersonal, tanto desde la concepción del control como el de la cooperación; la diferencia entre ambas estriba en su forma de operar, desde varios aspectos: en la manera en que se asume el esfuerzo común, en la voluntad por cooperar, en la creencia de la acción individual frente a la acción colectiva, en la necesidad de motivación y en la forma en que se ejerce la dominación. Esto es lo que se desarrollará en lo que resta de este trabajo, con el fin de diferenciarlo con la concepción del control que se ha descrito.

Quizá el control sea el mecanismo más propicio para medir los resultados individuales en las organizaciones, lo que constituye una característica de la administración y que en buena medida ha provocado su crítica persistente; sin embargo, el desarrollo del pensamiento administrativo posterior a Taylor y Weber se orientó en mayor medida al desarrollo teórico y práctico de otros mecanismos de participación común, que tuvo una propuesta relevante en Chester Barnard y Herbert Simon a partir de la concepción teórica de la cooperación; su principal característica se fincó en la idea de que el carácter impersonal estaba depositado en la influencia de los grupos sociales y la necesaria interacción de los individuos en ellos. Así fue como se planteó inicialmente en las conclusiones de los Estudios de Hawthorne y en Mary Parker Follett; el primero con la identificación de grupos informales, quienes ejercían una influencia determinante en el desempeño individual (Vid., Mayo, 1977, Cap. IV, V y VIII y Roethlisberger y Dickson (1970, Cuarta parte) y la segunda derivado particularmente de la idea de “poder con la gente” (Vid., Parker, 1997, Cap. 3, 7, 9 y 10).

En estas perspectivas se planteó la necesidad de generar mecanismos de inclusión entre los individuos para generar espacios de cooperación

dentro de las organizaciones. Quizá pueda ser menos evidente esto en el caso de las conclusiones de los experimentos de Hawthorne debido a que el descubrimiento de sus investigadores se orientaba en mayor medida a la idea de que los individuos emprenden sus acciones bajo la presión de los grupos informales; si bien la interacción entre ellos se da por un interés particular, sugiere una necesidad, muy incipiente, de participación común tendiente a sostener una colaboración continua en las organizaciones. Por su parte, en Mary Parker Follett (1997) la concepción de cooperación es más clara porque su principal sustento propone que la participación común se da a partir de un poder coactivo, que significa actuar en correspondencia con los demás:

La conducta circular es la base de la integración. Si su negocio está organizado de tal manera que usted pueda influir a un gerente colega, mientras que él influye sobre usted; que, asimismo, un trabajador tiene la oportunidad de influirlo a usted y viceversa (Parker, 1997, p. 107).

Tanto en la Escuela de las relaciones humanas, que se fundó como consecuencia de los experimentos de Hawthorne, como en Mary Parker Follett la idea germinal de cooperación, como una necesidad en la acción administrativa, tiene como un referente fundamental la influencia que ejercen los grupos en el esfuerzo común; precisamente, la concepción de la cooperación tiene en la influencia lo que la distingue de la idea de control; se puede decir que la cooperación tiene como una de sus principales características la necesidad de influir para generar mecanismos de interacción reconocidos y aceptados por todos los actores y alcanzar la participación común en las organizaciones. El “poder con la gente” que propone Parker (1997, p. 109), en esta lógica, es alcanzar la integración por la “ley de la situación” para que las organizaciones se tornen de manera creciente en una “unidad funcional”. La administración, desde estos supuestos, no se puede reducir al carácter *impositivo* que sustenta la concepción del control que se ha revisado en este trabajo, sino en aspirar a una relación más consciente del esfuerzo común que se despliega en la organización y,

sobre todo, sin fincarse en la automatización de los procesos establecidos por ella.

Para Aktouf (2009), este proceso de desalienar significa “hacer que cada acto realizado en el trabajo sea, en la medida de lo posible, expresión de la voluntad y el deseo de quien lo efectúa” (p. 600). Esto parece sustentar un vínculo más objetivo entre seres humanos, creado por seres humanos, y no como un artificio del sistema para conjuntar recursos instrumentales; aun considerando a la administración como una acción impersonal orientada a fines, el carácter cooperativo plantea una necesidad de justificar y concretar los esfuerzos comunes, mediados por la voluntad individual; se trata de entender a la administración, como este mismo autor señala, “no como una cuestión de saberes especializados, sino de principios y habilidades capaces de favorecer el esfuerzo colectivo” (Aktouf, 2009, p. 614), que significa la posibilidad de lograr un ámbito de integración en donde los actores sean capaces de fundar su propia responsabilidad por el trabajo.

La voluntad define el compromiso con la función colectiva, en el mismo sentido que pretende darle Parker (1997, p. 101) al concepto de poder, como esa capacidad asociada a la función, que denominó “poder con la gente”, inmersa en un ámbito de cooperación, y no de control (“poder sobre la gente”) (Parker, 1997, pp. 103 y ss). Barnard propone la cooperación en este mismo sentido de “poder con la gente” mediante su concepción de autoridad fincada en la influencia más que en el dominio, para alcanzar la voluntad y el compromiso de los individuos con la función.³⁰ Este autor sugiere implícitamente que una de las funciones principales de los ejecutivos es inculcar la necesidad de realizar el esfuerzo común para lograr los propósitos de la organización, por esto, para Barnard la cooperación es fundamental (Vid.,

³⁰ Barnard (1960) sugiere que gracias a la influencia que ejerce la autoridad es posible disminuir la “zona de indiferencia”, que se puede definir indiferencia como la apatía en la participación común y una actitud desinteresada de los individuos por la realización de la función en la organización. Puede consultarse a este respecto a Barnard (1960), especialmente en el Cap.XII, apartado IV, pp. 167 y ss.

Barnard, 1960, Cap. VI). Este proceso no sólo puede atribuirse al sistema de acción establecido por la estructura organizacional, sino que implica el convencimiento y la motivación de los actores para considerarse como una creencia real el esfuerzo común entre los individuos que actúan en la organización.

¿Cómo es posible procurar una cooperación tan importante y perdurable como la que observamos si en principio y de hecho la determinación de la autoridad depende de los subordinados? Esto es posible porque las decisiones de los individuos ocurren bajo las siguientes condiciones: (a) las órdenes que se dictan deliberadamente para que perduren las organizaciones cumplen con las condiciones mencionadas anteriormente; (b) existe una “zona de indiferencia” en cada individuo en la que las órdenes son aceptadas al margen de un examen consciente de su autoridad; (c) los intereses de las personas que contribuyen con la organización como un grupo resultan en el ejercicio de una influencia sobre el sujeto, o sobre la actitud del individuo, que mantiene una cierta estabilidad en esa zona de indiferencia (Barnard, 1960, p. 167).³¹

Mientras que en la concepción del control la dominación se sostiene en mayor medida por el grado de imposición con la que se ejerce, apelando a la linealidad que impone la jerarquía, sin margen de cuestionamiento, en una perspectiva de cooperación quien sostiene la autoridad son los propios subordinados por la asunción en el contenido de la comunicación (que la orden se entienda, sea consecuente con los objetivos organizacionales, esté en consonancia con los intereses personales y que sea física y mentalmente posible cumplirla) (Barnard, 1960, pp. 165-166);³² porque la llamada “zona de indiferencia” lo

³¹ Entrecomillados en el original.

³² Estas cuatro condicionante de la comunicación son imprescindibles en un ámbito de cooperación en la organización; cuando se trata de una administración sustentada en el control, posiblemente ninguna de ellas sea necesaria, en primer término, porque el contenido de la comunicación es tan directo que no deja margen de interpretación; en segundo, debido a que existe un supuesto ineludible por parte del individuo en quien recae la orden y la función de que está en consonancia con los objetivos organizacionales, sin ponerse a indagar si esto es así; asimismo, en el control no existe, necesariamente, margen de decisión de los individuos que asumen una funcionalidad en la organización; en tercero, porque los intereses personales sólo están en consonancia

permita debido a que no existe un cuestionamiento consciente a las órdenes de la autoridad, lo cual apuntaría en el sentido de ejercer un control impuesto desde la dirección, pero más bien obedece a un relativo desinterés por lo que se haga en la organización; y, por último, porque la influencia que se ejerce sobre los individuos es continua en el ejercicio de la función.

Tanto la concepción del control como el de la cooperación en la acción administrativa aspira a la continuidad en el ejercicio de la función organizacional mediante la estructura organizacional; en ambos casos se presume una *inercia* en la actividad, derivado de los mecanismos establecidos de actuación común consignados en sistema de acción establecido en la organización. Desde la concepción del control, el apego a él es más evidente porque supone una directriz estricta de funcionamiento; en buena medida, esto es lo que define la acción administrativa, pero la distinción entre la idea de control y el de la cooperación estriba en la manera en cómo se condiciona esta posibilidad: en el control por el mayor grado de imposición y en la cooperación por el grado de influencia para su concreción, que no necesariamente entraña una relación de dominación, como advierte Herbert Simon (1984, p. 121), sino de convencimiento del subordinado, de manera que el influir implica cualquier proceso de interacción de los actores; en este sentido, la cooperación se da en mayor medida en un espacio de voluntad por contribuir al esfuerzo común en la organización, como ya se ha señalado.

La relación de autoridad no abarca, en modo alguno, todas las situaciones en que las palabras de una persona influyen en el comportamiento de otra. Los verbos “persuadir”, “sugerir”, etc., describen varias clases de influencia que no entrañan necesariamente una relación de autoridad.

con las retribuciones derivadas del trabajo, por lo que el posible conflicto de intereses sólo puede existir en el momento en que los individuos se incorporan a una organización y raramente después; finalmente, en cuarto término, en una administración sustentada en mayor medida en el control los individuos realizan su labor porque sus condiciones físicas y mentales están en correspondencia estricta con la función concreta que desempeñan.

La característica que distingue a la autoridad de otras clases de influencia es la ya mencionada de que un subordinado mantiene en suspenso sus propias facultades críticas de elección y emplea el criterio formal de recepción de un mandato o señal como base de su elección. [...] pero la elección que haga dependerá de su convencimiento. [...] Por otro lado, la obediencia es una abdicación de la elección (Simon, 1984, p. 121).

En la acción administrativa, todo proceso de dominación está fincado, en menor o mayor medida, en una relación coercitiva, que es lo que determina la obligatoriedad en la realización de la función; desde la concepción del control, esta posibilidad es mayor que desde la concepción de la cooperación. Desde el control, la necesidad de influir para ejecutar la acción es menor a diferencia de la cooperación, incluso se puede decir que en aquél no existe; a medida que disminuye el control, la influencia y la necesidad de convencer va en aumento, por eso Taylor apeló a la rigurosidad de la ejecución de las acciones en su propuesta de administración científica para lograr la mayor productividad posible y evitar la iniciativa de los trabajadores.

En la concepción de la cooperación es mayor la necesidad de influir, lo cual no sólo responde a una relación de dominación, sino también es una condicionante que establece el vínculo de los actores en el proceso de realización de la función, como se ha señalado. Por un lado, el carácter autoritario transita hacia la influencia como el mecanismo de convencimiento en donde los propios subordinados asumen su condición por contribuir al esfuerzo común;³³ por el otro lado, la dominación se aleja de los elementos coercitivos dispuestos por el

³³ Se trata de características muy semejantes a las que sugiere McGregor (1974) en torno a su llamada teoría Y, que se sustenta a partir de cuatro postulados: "1. La gerencia es la responsable de organizar los elementos de la empresa productora para servir a las necesidades económicas. 2. Los individuos no son pasivos por naturaleza ni se resisten a servir a los fines de la empresa. [...]. 3. La motivación, la posibilidad de mejoramiento, la capacidad para asumir responsabilidades, la disposición a encauzar su conducta hacia el logro de las metas organizacionales son valores que están presentes en el individuo. [...]. 4. La tarea esencial de la gerencia consiste en adecuar las condiciones y métodos de funcionamiento de la empresa, de manera que su personal pueda lograr mejor sus propios objetivos encauzando sus esfuerzos hacia los de la organización" (pp. 30-31).

propio sistema de actuación establecido. Un elemento adicional que incorpora Simon a este proceso de reciprocidad entre los actores es el de la decisión; mientras que la influencia genera espacios de convencimiento para concretar la acción, con la decisión se plantea la justificación objetiva para su realización, dentro de este ámbito cooperativo. La decisión brinda elementos de *obligatoriedad* porque crea responsabilidades funcionales para incorporarse a un sistema de actuación colectivo, en continuo movimiento, bajo la premisa de que ella guía las acciones de otros.

Por sí misma, la decisión implica un condicionamiento a la función, por lo que es capaz de modificar las expectativas de comportamiento y el comportamiento mismo de los individuos en las organizaciones. Simon (1984) define a la autoridad como “el poder de tomar decisiones que guían las acciones de otros” (p. 120), de manera que se trata de un mecanismo de influencia hacia los demás actores; esto significa que la decisión constituye una forma objetiva de aspirar a la cooperación. Tanto desde la concepción del control como el de la cooperación, la función administrativa se define a partir de la decisión; la distinción está en la forma en que se hace *obligatoria*, bien sea de manera *autoritaria* o apelando al convencimiento de su pertinencia.

Para Simon (1984, p. 120), la transmisión de las decisiones se da dentro de un plano de expectativas de aceptación del subordinado, que la asume como una orientación de su conducta, por lo que implica comportamientos tanto del superior como del subordinado; para este autor, si estos comportamientos se producen, entonces es posible sustentar una relación de dominación, por lo que se trata de una directriz necesaria en todo proceso de cooperación en las organizaciones. Toda relación de dominación implica una condicionante de acción, no sólo a partir de lo que se deriva por la propia decisión, que sugiere una nueva funcionalidad y diferentes expectativas de acción, sino de las consecuencias que se derivan de su influencia entre los demás actores. Se trata de una perspectiva diferente con la que se

puede comprender la dominación en las organizaciones, lo cual ya no responde exclusivamente al control impositivo, sino que se da en un marco de aceptación condicionada por el convencimiento, tanto subjetiva como objetivamente; se considera de manera subjetiva en el individuo por la creencia de su importancia y el convencimiento consecuente para contribuir al esfuerzo común; y de carácter objetivo por plantearse dentro de la estructura de funcionamiento establecida, que responde al carácter impersonal del propio sistema.

En todos los casos, la dominación es fundamental, ya sea como fuente de influencia para la realización de las acciones o como espacio de orientación a partir de la decisión; ambas se instituyen como fuentes de control impersonal, pero pueden concretarse desde planos de obligatoriedad divergentes, como se ha señalado. De esta manera, la dominación en las organizaciones no sólo se justifica por el control inherente que la acompaña, sino también como un espacio de convencimiento para concretar la acción.

La buena disposición del subordinado para aceptar una orden, si se le da, no implica que todas, ni siquiera la mayor parte, de sus elecciones de comportamiento sean gobernadas por órdenes.

Por consiguiente, es necesario distinguir entre los comportamientos específicos que son ejemplos momentáneos del ejercicio de autoridad y los papeles representados por dos personas, a lo largo de un periodo de tiempo, que implican una expectativa de obediencia por parte de una de ellas y una buena disposición a obedecer por parte de la otra (Simon, 1984, p. 121).³⁴

Para Simon (1984), no sólo se trata de asumir la dominación para ejercer el control, sino que requiere la asimilación de la obediencia por parte del subordinado, en términos de su aceptación. Es una perspectiva más amplia de control, que incluye la propia consideración del subordinado; por esta razón, este autor apela a la influencia más que a la imposición como directriz que define la dominación en el com-

³⁴ Cursivas en el original.

portamiento administrativo (Vid., Simon, 1984, pp. XVII, XXXIII, 12 y ss y 120 y ss.). Este referente constituye una forma novedosa de entender la dominación, que permite enmarcarlo dentro de un plano de cooperación, más que de control.³⁵

Si bien el control se asume desde que el individuo se incorpora a una organización como una necesidad para lograr la funcionalidad que requiere para el cumplimiento de sus propósitos, porque así está consignado en el propio sistema de actuación, éste se da en términos de grado; por un lado, apelando a la rutinización de la acción, como el extremo de la imposición, en el que el margen de deliberación y la comprensión clara por contribuir a los esfuerzos comunes de los actores para realizar la actividad es prácticamente inexistente; o bien, por otro lado, sustentada en la posibilidad de aceptación de los actores, en donde se apela más al convencimiento que a la imposición. Este último sentido es lo que proyecta en mayor medida la concepción de cooperación en el pensamiento administrativo, porque existe una mayor necesidad de creer en la necesidad de contribuir a los esfuerzos comunes; a esto se refiere Barnard como la disminución de la “zona de indiferencia” (Vid. Barnard, 1960, pp. 167 y ss.). De esta manera, el carácter cooperativo implica una deliberación personal más que una decisión externa que rige su conducta, como sucede en mayor medida en el control.

Éste parece ser el sentido que le otorga Barnard (1960, p. 163) a su definición de autoridad, como “el carácter de una comunicación (orden) en una organización formal en virtud de la cual es aceptada por un colaborador o un “miembro” de la organización gobernando la acción con la que él contribuye [...]. Según esta definición, la dominación involucra dos aspectos: primero, el subjetivo, el personal, la aceptación de una comunicación como autoritaria [...]; y, en segundo lugar, el aspecto objetivo: el carácter de la comunicación en virtud de

³⁵ Al respecto, también se puede consultar a McGregor, 1974, pp. 48 y ss. y McGregor (1994, Cap. 2).

la cual es aceptada [...].³⁶ La dominación está sustentada en la aceptación de una orden que contribuye al sistema de acción cooperativo; se trata de un referente de la acción colectiva que condiciona la actuación de todos los miembros para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Las dos vertientes que define Barnard para el estudio de la autoridad son el carácter subjetivo y el carácter objetivo; el primero sustenta la aceptación personal y voluntaria de lo que proyecta una orden; y el segundo refiere al contenido de la orden misma, con lo que se hace evidente la posibilidad de acción que se deriva dentro del marco de actuación común que sirve a los propósitos organizacionales. Los individuos, al ser conscientes de esta acción emanada de quien domina, procuran la asunción de su carácter cooperativo, al margen de la imposición que proyecta el control e, incluso, sugiere el conocimiento pleno y consciente de la acción dentro del espacio de actividad colectiva. Para este autor, si esta comunicación implica una carga adicional que cancele el beneficio neto de su participación en la organización, se pierden los incentivos netos para que los actores sigan contribuyendo en este esfuerzo común (Barnard, 1960, p. 165), de modo que cuando los alicientes no están en proporción con estos esfuerzos, la autoridad mina sus posibilidades de control y de cooperación; por esta razón, Taylor sugirió como principal estímulo a su administración científica el salario y Chester Barnard parece apuntar al convencimiento por su labor como mecanismo de realización personal, o en otros autores, como McGregor (1974, Cap. 1) y Maslow (1991, Cap. 1, 2 y 5), el sentirse reconocido por los demás hasta la autorrealización del individuo.

Conclusión

En este trabajo se realizó una interpretación en torno al significado de la acción administrativa desde dos perspectivas, aparentemente contradictorias, sugeridas desde el pensamiento administrativo: el

³⁶ Entrecomillados y cursivas en el original.

control y la cooperación. Ambos planteamientos son inevitables en la administración; por un lado, el control es un mecanismo de acción inherente en toda organización para aspirar a un orden dentro de ella y procurar alcanzar sus propósitos. Por otro lado, la cooperación define el significado de la administración que se orienta al logro de objetivos organizacionales; en este sentido, la cooperación es un elemento de primer orden para comprender el significado de la coordinación en la acción administrativa. Desde el pensamiento administrativo, las concepciones del control y de la cooperación han procurado establecer dos modelos de participación común en las organizaciones y dos mecanismos de acción sobre los que se erige el tipo de dominación.

Tanto el control como la cooperación son acciones impersonales que asumen todos los miembros para contribuir a la finalidad común que procura el sistema de acción organizacional; este carácter impersonal es de grado: mientras que el control se asume incondicionalmente a un sistema de dominación, en la cooperación parece apuntar a un proceso de convencimiento personal implícito para la ejecución de la función. A medida que aumenta el control, el grado de imposición se incrementa y la posibilidad de convencimiento personal tiende a disminuir; en tanto que cuando la cooperación prevalece como sistema de acción, el control tiende a disminuir y los procesos de motivación e influencia aumentan proporcionalmente.

En los sistemas de control sugeridos por la administración científica, la dominación se finca en el carácter impositivo que brinda el andamiaje mecanicista de la función; por su parte, en la teoría de la burocracia, la fuente de dominación es el sistema normativo imperante, que brinda los elementos de orden para aspirar al cumplimiento de los objetivos; en ambos casos, la dominación es fundamental para aspirar al orden, incluso apelando a los mecanismos de coerción que el propio sistema provee. Dentro de este ámbito de explicación, también se pueden atribuir grados de control que se ejercen en las organizaciones; mientras que en algunas de ellas, como las militares o de

tipo carcelario, se impone la disciplina y el orden como parámetros necesarios para su desempeño, en organizaciones de carácter voluntario, como los partidos políticos u organismos no gubernamentales, es necesario inculcar con mayor énfasis los objetivos.

Estas dos formas de entender el control sustentan una buena parte de su distinción con respecto a la cooperación (Barnard, 1960, p. 88). En el primer caso se trata de procesos de imposición en donde hay una disciplina exacerbada; contrariamente, en el segundo, la voluntad individual es fundamental, en el que el control se subsume al convencimiento personal por asumir plenamente la función para el logro de objetivos comunes. Por esta razón, cuando prevalece el control o la cooperación como marcos de actuación común en las organizaciones, la forma en que se ejerce la dominación se proyecta de manera distinta.

La dominación es un elemento imprescindible de acción en la administración debido a que refiere a la concreción de la actividad y hace posible el orden impersonal imperante en una organización. La prevalencia del control como ámbito de actuación colectiva justifica la dominación previamente a la operación de las acciones, bien sea a partir de la directriz técnica que diseña la actividad común o bien gracias al sistema jerárquico y funcional que hace posible delimitar los ámbitos de actuación de quienes conforman una organización. Si prevalece la cooperación como ámbito de acción común, la dominación se encuentra mediada y justificada por la influencia y la motivación, con la que es posible desplegar diversos mecanismos de interacción común para aspirar al convencimiento de los actores de la importancia de su contribución a los esfuerzos comunes.

Los referentes teóricos que se han explorado en este trabajo en torno a las concepciones del control y de la cooperación en el pensamiento administrativo no sólo constituyen una contribución explicativa a la forma en que se ha comprendido la acción administrativa en las organizaciones, sino que constituye un referente de actuación para ejercer un tipo de administración. Esto no quiere decir que estas mani-

festaciones de comportamiento colectivo sean uniformes o únicas en la acción administrativa, sino que son la base de las múltiples maneras de entender y ejercer la conducta humana en las organizaciones. Lo que queda de manifiesto en este esfuerzo de interpretación es asumir que el comportamiento humano reviste una gran complejidad que tiene sus manifestaciones en la acción común y que se despliega en las organizaciones; por esta razón, no se trata únicamente de ver a la administración como una herramienta susceptible de medirse por sus resultados, sino como una acción con una gran variedad de repercusiones en el ser humano.

Referencias

- Adorno T. (2004). *Escritos sociológicos I*. Akal.
- Aktouf, O. (2009). *La administración: entre tradición y renovación*. Universidad del Valle, Universidad Libre y Artes Gráficas del Valle.
- Barnard, Ch. (1960). *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.
- Cruz, L. A (2010). El concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles y su relación con el concepto de autoridad en el comportamiento administrativo. *Contaduría y Administración*. Mayo-junio, No. 231.
- Cruz. L.A. (2013). El concepto de poder en la administración. *Contaduría y Administración*. Octubre-diciembre. Vol. 58, No. 4 (243).
- Cruz. L.A. (2021a). Interpretaciones del Pensamiento Administrativo. UNAM. FCA.
- Cruz. L.A. (2021b). El control y la cooperación en la administración. 25 Congreso Internacional de Ciencias Administrativas. UNAM, FCA (<https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2021/19.02.pdf>).
- Fayol, H. (1971). *Administración industrial y general*. Herrero Hermanos.
- Habermas, J. (2001). *Ciencia y técnica como “ideología”*. Tecnos.

- Habermas J. (1999) Teoría de la acción comunicativa. Racionalidad de la acción y racionalización social. Taurus.
- Horheimer, M. y Adorno T. (2001). *Dialéctica de la Ilustración*. Trotta.
- Luhmann, N. (2010). *Organización y decisión*. Herder, Universidad Iberoamericana.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Díaz de Santos.
- Mayo, E. (1977). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Ediciones Nueva Visión.
- McGregor, D. (1974). *Mando y motivación*. Diana.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (1991a). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo.
- Mintzberg, H. (1991b). *Mintzberg y la dirección*, Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. (2005). *Directivos, no MBAs. Una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial*. Ediciones Deusto.
- Parker M. (1997). *Mary Parker Follett. Precursora de la administración*. McGraw Hill.
- Roethlisberger, F. y William D. (1970). *Management and the Worker*. Harvard University Press.
- Simon, H. (1984). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. Aguilar.
- Smith, A. (1997). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Fondo de Cultura Económica.
- Taylor, F. (1971). *Principios de la administración científica*. Herrero Hermanos.
- Weber M. (1984). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo en Ensayos sobre sociología de la religión, I*, Taurus.
- Weber, M. (1999). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- White, W. (1961). *El hombre organización*. Fondo de Cultura Económica.

LA RACIONALIDAD EN JON ELSTER: APORTES A LA FORMACIÓN EN ADMINISTRACIÓN³⁷

José Gabriel Carvajal Orozco

<https://orcid.org/0000-0001-6567-7985>

jgcarvajalo@unal.edu.co

Profesor asociado

Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales

Julián Andrés Valencia García

<https://orcid.org/0000-0002-8975-8752>

jvalenciag@unal.edu.co

Profesor Asociado e Investigador

Grupo de Investigación en Sistemas Integrados para la Gestión

Universidad Católica de Manizales

Resumen

El capítulo explora los aportes del filósofo y sociólogo Jon Elster al estudio de la racionalidad, destacando su relevancia para la formación, el conocimiento y la práctica en administración. A partir de una revisión crítica de su obra, los autores presentan un enfoque que prioriza la problematización sobre la racionalidad. Inicialmente, se examina la Teoría Estricta de la Racionalidad (TER), basada en la

³⁷ Capítulo producto del proyecto de investigación “Racionalidad y Administración” código Hermes 48872; financiado por la Universidad Nacional de Colombia.

Cita este capítulo

Carvajal Orozco, J.G; Valencia García, J.A. (2026). La racionalidad en jon elster: aportes a la formación en administración En: *El espíritu teórico de la administración y las organizaciones* . Londoño-Cardozo, J; Pineda-Henao, E.F. (Editores científicos) (pp. 161-254). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali; 2026.

maximización de la utilidad y en supuestos normativos sobre la acción racional. Posteriormente, se desarrollan las críticas de Elster a la TER, destacando su carácter indeterminado, sus limitaciones frente a la irracionalidad y su insuficiencia explicativa. En respuesta, Elster propone una Teoría Ampliada de la Racionalidad (TAR), que incorpora las emociones, las normas sociales y las restricciones del entorno como elementos claves para entender la acción humana. El análisis enfatiza el valor de los mecanismos causales como herramientas explicativas intermedias entre las leyes y las descripciones, lo cual representa una contribución central a la sociología analítica. Asimismo, se profundiza en el uso del individualismo metodológico, que privilegia la acción individual como base de la explicación social. El capítulo concluye con una reflexión crítica sobre el papel de la racionalidad en los procesos formativos y en las prácticas organizacionales, sugiriendo que asumir la TER como marco dominante sin discusión puede conducir a decisiones organizacionales erradas. Finalmente, se plantean preguntas para futuras investigaciones sobre cómo la racionalidad es abordada en los programas de formación en administración, proponiendo una revisión epistemológica del campo.

Palabras clave: Toma de decisiones, Epistemología, Teoría de la Racionalidad, Formación en administración, Jon Elster.

Rationality in Jon Elster: Contributions to Management Training

Abstract

The chapter explores the contributions of philosopher and sociologist Jon Elster to the study of rationality, highlighting its relevance to management's training, knowledge, and practice. Based on a critical review of their work, the authors present an approach that prioritizes problematization over rationality. Initially, the Strict Theory of Rationality (TER) is examined, based on the maximization of utility and normative assumptions about rational action. Subsequently, Elster's

criticisms of the TER are developed, highlighting its indeterminate nature, its limitations in the face of irrationality and its explanatory insufficiency. In response, Elster proposes an Extended Theory of Rationality (TAR), which incorporates emotions, social norms, and environmental constraints as key elements for understanding human action. The analysis emphasizes the value of causal mechanisms as intermediate explanatory tools between laws and descriptions, which represents a central contribution to analytic sociology. Likewise, the use of methodological individualism, which privileges individual action as the basis of social explanation, is deepened. The chapter concludes with a critical reflection on the role of rationality in training processes and organizational practices, suggesting that assuming SRT as the dominant framework without discussion can lead to erroneous organizational decisions. Finally, questions are raised for future research on how rationality is addressed in management training programs, proposing an epistemological review of the field.

Keywords: Decision Making, Epistemology, Theory of Rationality, Management Training, Jon Elster.

Introducción

Las ciencias sociales se ocupan de las manifestaciones humanas. Dos de los principales focos de la formación en administración son las organizaciones y la acción de administrar, ambas manifestaciones de este tipo y objeto de dichas ciencias. Los conocimientos, la formación y las prácticas de administración se orientan a procesos decisorios en los que se pretende elegir los mejores medios para alcanzar objetivos como la eficiencia, la productividad; aquí un uso instrumental de la razón. Así, la racionalidad resulta transversal al conocimiento sobre administración. En él, una alta proporción de sus enunciados ofrece respuesta a la pregunta por cómo administrar (¿cómo planear, dirigir, controlar o tomar decisiones?, entre otras), lo que resulta en interrogantes sobre ¿cómo racionalizar?

El problema de la racionalidad ha sido abordado desde la antigüedad y en la contemporaneidad constituye objeto de producción filosófica y científica, en campos como la sociología, la psicología, la economía, la ciencia política y en especial desde las neurociencias y la inteligencia artificial (Zafirovski, 2003). Como se verá, desde estas últimas se destacan varios autores (Ej. Simón, Searle, Kahneman) entre los que resulta de interés el noruego Jon Elster (Oslo, 1940), quien desde su trabajo (ver anexo) ha contribuido a varios campos incluidos la teoría de la elección racional, la ciencia política y la filosofía, además ha sido leído y discutido por economistas, filósofos y científicos políticos. Este autor deja un amplio espectro de problemas para reflexionar e investigar al interior de la comunidad académica de interesados en la administración.

Así, este capítulo presenta el resultado del estudio de la obra de Elster sobre el tema de la racionalidad y del cual se derivan implicaciones que demandan reflexión de la comunidad académica de administración que conducen a formulación de preguntas para futuras investigaciones. Se considera importante trabajar en la reflexión sobre el concepto de racionalidad dominante en el campo de la administración, de manera que se puedan hacer visibles tantos sus supuestos como sesgos y que se encuentran en la base del pensamiento administrativo actual, en la formación en administración y de las prácticas que se generan en las organizaciones (Sanabria, 2020).

En primer lugar, se revisa la generalidad de la obra del autor, su ubicación en la sociología analítica y su postura de explicación científica. Posteriormente, se exponen sus críticas a una Teoría Estricta de la Racionalidad (TER) y su propuesta de Teoría Ampliada de la Racionalidad (TAR) que involucra un análisis más detallado de las creencias y deseos que causan la acción. Por último y a manera de conclusión, se invita a una reflexión de los aspectos epistemológicos, de la formación y de las prácticas de la administración de las organizaciones tomando como eje el trabajo de Elster sobre la racionalidad.

Generalidades de la Obra de Elster

El nombre y la obra de Elster tienen un destacado reconocimiento en el contexto de las ciencias sociales. Su trabajo fundamentado en la economía, la psicología, la ciencia política y la filosofía, les ha entregado valiosos aportes.

Su vida académica inició con un acercamiento a Hegel y a Marx y terminó en la desilusión al aceptar que las ciencias sociales poco pueden ofrecer de manera definitiva en términos de conocimiento sobre el mundo y respecto a predicciones sobre él; su obra muestra su preocupación política, su interés por la utilidad del conocimiento y su honestidad intelectual. Tres momentos de su trayectoria dan cuenta de esto (Gargarella y Ovejero, 2015).

El momento 1 analiza el alcance de la teoría marxista para lograr la “gran teoría de la historia”. Asume una postura optimista frente a una teoría macro de la sociedad y la posibilidad de encontrar leyes que expliquen su dinámica con apoyo en la historia dialéctica, el estructuralismo y el uso de herramientas analíticas y cuantitativas. Aquí, muestra el interés por las teorías del cambio y concretamente por el cambio técnico como eje del cambio social, como productos de este momento se resaltan los trabajos: El cambio tecnológico; investigaciones sobre la racionalidad y la transformación social (Elster, 1990); Una introducción a Karl Marx (Elster, 1991); Lógica y sociedad: contradicciones y mundos posibles (Elster, 2006).

Por otro lado, el momento 2 analiza el alcance de la Teoría Estricta de la Racionalidad (TER) ofrecida por la economía clásica. Demuestra las insuficiencias de los modelos económicos basados en la concepción de hombre económico y coloca en jaque gran parte de la economía dominante; en esto, su postura respecto a la imperfección de la racionalidad. Como productos de este momento se resaltan los trabajos: Uvas Amargas. Sobre la subversión de la racionalidad (1988), Uli-

ses y las Sirenas: estudios sobre racionalidad e irracionalidad (1989), Juicios salomónicos: las limitaciones de la racionalidad como principio de decisión (1999).

Por último, en el momento 3 se expone su desconfianza frente a la gran teoría de la sociedad y su recurso a los “mecanismos” como posibilidad explicativa de la acción. En este momento, la incapacidad de la TER para entregar pautas sobre la acción en situaciones de incertidumbre y de interacción estratégica, así como su impropiedad, lo llevaron a estudiar las normas sociales y las emociones como alternativas de explicación a la racionalidad. Aquí, se interesa por las normas sociales como mecanismo para explicar las acciones humanas más relacionadas con convenciones que con cálculos individuales. Como productos de este momento se resaltan los trabajos: Alquimias de la mente: la racionalidad y las emociones (2002^a); El cemento de la sociedad: las paradojas del orden social (2005^a); La explicación del comportamiento social: más tuercas y tornillos para las ciencias sociales (2010) (En el Anexo se presenta una síntesis del contenido sus libros).

Siempre resistiéndose a la simplificación de comportamiento social y solicitando prudencia en su abordaje, Elster termina en oposición a una teoría social amplia, o a un conjunto de ideas o teorías que fundamenten todas las explicaciones sociales. Pero propone el estudio de los mecanismos causales como “las unidades básicas de la explicación en ciencias sociales” (Gargarella y Ovejero, 2015, p. 12). Para él “las ciencias sociales necesitan recurrir a una larga colección de herramientas teóricas, modelos de análisis, técnicas cuantitativas y similares – con el objetivo de explicar la diversidad de los fenómenos sociales” (Little, 2015, p. 231).

Comprender la obra de Elster demanda un acercamiento a algunos temas que le resultan transversales: la sociología analítica, la explicación en la ciencia y el individualismo metodológico.

La Sociología Analítica y el Trabajo de Elster

El trabajo de Elster se reconoce en el contexto de la sociología analítica (Linares, 2018b; Little, 2015). Este camino de las ciencias sociales se caracteriza, entre otros por la explicación por mecanismos, la teoría de la acción, el individualismo estructural y aceptarse como teoría de rango medio. Con distancia del actor racional de la microeconomía, la sociología analítica hereda de la filosofía analítica la preocupación por la claridad y la precisión, y asume varios compromisos especialmente (Aguiar, 2018):

1. Con el hecho que las relaciones que interesan son las de interdependencia, lo que conduce a asumir un enfoque individualista.
2. Con la explicación a partir de la interdependencia, de la emergencia de resultados no intencionados (normas, estructuras sociales, instituciones) y favorable a la experimentación en laboratorio y el uso de simulación basada en agentes.
3. Con la concepción que la sociología como ciencia es sociología analítica, que excluye su concepción como ciencia multiparadigmática; aborda diferentes problemas (económicos, políticos, antropológicos, sociológicos) con herramientas similares. (pp. 27-30)

Individualismo Metodológico

Elster se apoya en el Individualismo Metodológico (IM) que persigue los micro fundamentos de la acción social en oposición al holismo y el funcionalismo que documenta en el cambio tecnológico (1990, en Gargarella y Ovejero, 2015, p. 13).

El IM consiste en que los fenómenos sociales deben explicarse a partir de las acciones de los individuos (Martínez, 2004, p. 8). En otros términos, los fenómenos sociales se explican a partir de las acciones individuales y las relaciones causales que existen entre ellas (Abitbol y Botero, 2006, p. 134). Aquí, la explicación consiste en un relato causal sobre la operación de mecanismos que permiten que la inte-

racción entre las partes —lo micro— produzca fenómenos agregados —lo macro— (Abitbol y Botero, 2006, p. 134). Para Elster el IM es “la doctrina de que todos los fenómenos sociales —su estructura y su cambio— son en principio explicados en una forma que solo implica individuos: sus propiedades, sus objetivos, sus creencias y sus acciones” (Little, 2015, p. 233).

Para el IM la realidad social tiene una ontología subjetiva: su existencia depende de la existencia de los individuos (Searle, 1997, 2014; Carvajal y Marín, 2020). Y plantea que los enunciados que explican hechos sociales requieren de reducción a enunciados explicativos de la relación entre hechos sobre individuos (Little, 2015, p. 233).

Explicar lo social demanda más que mostrar una regularidad causal o funcional. Se deberían describir los mecanismos que se suceden en los individuos que hacen que ciertas condiciones de un sistema social se impongan como propiedades causales o funcionales y no otras instituciones; “es decir, es necesario dar cuenta de los micro fundamentos de un proceso social dado” (Little, 2015, p. 234).

La Explicación en la Ciencia y la Explicación por Mecanismos

El contenido explicativo es un criterio para la valoración de conocimiento sobre el mundo (García, 1997, p. 19). El ideal es que una teoría pueda explicar y predecir un estado de cosas (Díez y Moulines, 1997, 219-261). Además, debe poder determinar las implicaciones dadas ciertas condiciones iniciales y las implicaciones deben de ser únicas (Elster, 1999, p. 16).

Para Elster todas las explicaciones son causales, pero no excluye la explicación intencional del comportamiento. Las intenciones pueden actuar como causas y una variedad importante de explicación intencional es la explicación basada en la elección racional; pero considerando las formas de irracionalidad que también causan la acción (Elster, 2010, p. 23).

De este modo, para Elster (2010) la explicación causal debe distinguirse de otros tipos de enunciados:

- I. De los enunciados causales verdaderos. “Citar una causa no es suficiente: también es preciso señalar o al menos sugerir el mecanismo causal”.
- II. De los enunciados referidos a las correlaciones. Se presenta con frecuencia que un suceso de cierto tipo es habitualmente seguido por un suceso de otro tipo, pero esto no justifica que el de primer tipo sea la causa de o los del segundo tipo.
- III. De los enunciados de la necesidad. “Explicar un suceso es describir por qué ha ocurrido tal y como ha ocurrido. El hecho de que también podría haber ocurrido de otra manera, y de que habría ocurrido de alguna manera de no haber ocurrido como ocurrió, no brinda una respuesta a la misma pregunta”
- IV. Del relato. “Una auténtica explicación describe lo sucedido, tal y como sucedió. Contar una historia es describir lo sucedido tal y como *podría* haber sucedido (y como tal vez sucedió)”.
- V. De las explicaciones estadísticas. Para los fenómenos sociales las explicaciones estadísticas resultan “insatisfactorias en cuanto no pueden dar razón de sucesos individuales”.
- VI. De las respuestas a “preguntas sobre el ¿por qué? No todas las respuestas a este tipo de pregunta constituyen explicaciones.
- VII. De las predicciones. En ocasiones explicamos sin predecir, en otras predecimos sin ser capaces de explicar. La predicción por sí no ofrece contenido explicativo. (pp. 37-45)

La Explicación por Mecanismos

Para Jon Elster, las ciencias sociales no están abogadas a la mera descripción y a la narrativa, aunque también es muy difícil para ellas generar leyes o *generalizaciones legaliformes*. Para ofrecer respuesta a este problema, él documenta la alternativa de explicación de la

acción a partir de mecanismos en la que se identifica una causalidad localizada. Los mecanismos constituyen un punto intermedio entre las leyes y la mera descripción de los fenómenos sociales; resultan en teorías de rango medio, son más generales que el hecho que se explica, pueden ser útiles en diferentes contextos, pero no constituyen enunciados con contenido de ley, no dependen de ellas (Elster, 2002a, 2005b, 2010).

Los mecanismos son “pautas causales de ocurrencia frecuente y fácilmente reconocibles que son provocadas en condiciones generalmente desconocidas o con consecuencias indeterminadas” (Elster, 2002a, p. 17, 2010, p. 52). No resuelven la debilidad de las predicciones, pero permiten comprender la acción humana (Elster, 2010, p. 45). Al brindar mayor detalle facilitan dar mejores explicaciones y reducen el riesgo de confundir causa con correlación (Elster, 2002a, p. 23).

Un ejemplo que ilustra la idea de mecanismo es tomado por Elster de George Villiant. “Puede que por cada niño que se vuelva alcohólico en respuesta a un ambiente alcohólico exista otro que renuncie al alcohol como respuesta a ese mismo ambiente” (Elster, 2002a, p. 17). Las dos reacciones son la expresión de mecanismos. Si se hace lo que nuestros padres hacen o si se hace lo contrario. No es posible predecir qué será del hijo de un alcohólico, pero si resulta siendo abstemio o si acaba siendo alcohólico podemos sospechar que sabemos por qué (Elster, 2002a, p. 17).

En la explicación por mecanismos está presente el problema de la indeterminación, que consiste en que de ellos no se pueden lograr predicciones precisas. Existen mecanismos tipo A y tipo B. Los de tipo A “surgen cuando la indeterminación afecta al conocimiento de cuál (si es que hay) de las cadenas causales posibles será la que se ponga en marcha” (Elster, 2002a, p. 19). Los mecanismos tipo B “surgen cuando podemos predecir la puesta en marcha de dos cadenas causales que afectan a una variable independiente en direcciones opuestas,

con lo cual el efecto neto queda indeterminado” (Elster, 2002a, p. 19). No obstante, para efectos explicativos lo que cuenta es el mecanismo pues este permite entender, porque la predicción, al contrario, ofrece control (Elster, 2010, p. 45).

La idea de mecanismo resulta opuesta a la de ley científica. Esta última nos dice que “dadas ciertas condiciones iniciales, un hecho de cierto tipo (la causa) *siempre* producirá un hecho de otro tipo (el efecto)” (Elster, 2002a, p. 22). De manera abstracta, una ley adopta la siguiente forma: “si se dan las condiciones $C_1, C_2... C_n$, entonces siempre E”. Una explicación de este tipo (nomológico-deductiva) vale por dar un ejemplo de E demostrando la presencia de $C_1, C_2... C_n$.

Pero afirmar algo con base en mecanismos podría tener la siguiente forma: “si se dan las condiciones $C_1, C_2... C_n$, entonces a veces E”.

Para Elster, los mecanismos, al ofrecer más detalles permiten dar mejores explicaciones y reducen el riesgo de caer en relaciones espurias, esto es, de confundir causa con correlación (Elster, 2002a, p. 23). Además, el conocimiento de los detalles es más satisfactorio para la mente (Elster, 2002a, p. 23). Los mecanismos son buenos porque nos permiten explicar cuando las generalizaciones fracasan. Ellos no son deseables en sí mismos, pero son útiles a falta de mejores alternativas.

En sincronía con Elster, Linares (2018a) sintetiza las características de la explicación por mecanismos:

- I. Muestran como un estado inicial (causa eficiente, no causa final) produce un estado final (efecto).
- II. No son necesarios ya que diferentes mecanismos pueden producir el mismo efecto.
- III. Los mecanismos están compuestos por otros más específicos que buscan llegar al detalle de los datos.

- IV. Deben contener hipótesis que se correspondan lo mejor posible con la realidad; “Por ejemplo, asumir que el comportamiento humano está guiado por el principio de satisfacción antes que por el de optimización” (Linares, 2005, 71).
- V. Tienen más potencia para responder preguntas sobre la acción ya que van más allá de los supuestos restrictivos de los modelos matemáticos.
- VI. Es reduccionista: la explicación de un patrón puede descomponerse en las entidades y procesos que lo generan y estas a su vez pueden descomponerse sucesivamente en entidades y procesos más elementales. (pp. 71–72)

Con el propósito de mostrar el alcance y el poder del razonamiento con base en mecanismos, Elster profundiza en algunos de los mecanismos elementales o atómicos, aquellos que no pueden ser descompuestos en elementos más simples (Elster, 2002a, p. 39). La Tabla 4.1 muestra algunos de ellos.

Tabla 4.1.*Algunos mecanismos elementales*

Mecanismos	Explicación
Preferencias adaptativas (uvas amargas frente a pensamiento desiderativo)	Respuesta para reducir la disonancia cognitiva. Operan en el nivel inconsciente. Pensamiento desiderativo: se desea que una creencia X sea verdadera, pero se sospecha que no lo es. Ante esto se afianza la creencia que X es verdadera. Uvas amargas: ante igual situación se llega a desear que X no sea verdadera. (Elster, 2002a, pp. 39–40)
Uvas amargas frente a fruta prohibida	Uvas amargas: se prefiere lo que se puede tener. Reduce la disonancia. Fruta prohibida: se quiere lo que no se tiene o no se puede tener. Crea la disonancia. (Elster, 2002a, pp. 41–43).
Efectos transferencia, compensación y expulsión	Efecto transferencia: “se da si una persona sigue una cierta pauta de comportamiento, P, en un ámbito de su vida X, también sigue P en el ámbito Y” Efecto compensación: se da si “cuando no sigue P en X, sí lo sigue en Y” Efecto expulsión: “Si la persona sigue P en X, no lo sigue en Y” (Elster, 2002a, pp. 43–46).
Efecto contraste frente a efecto detonación	La experiencia pasada tiene un efecto dual sobre el bienestar presente. Efecto de dotación: la memoria de una buena experiencia tiende a mejorar el presente, la de una mala experiencia a empeorarlo. Efecto contraste: una buena experiencia pasada resta valor a experiencias presentes no tan buenas, “y un mal acontecimiento del pasado tenderá a que se vea el pasado de manera más favorable” (Elster, 2002a, pp. 47–51).

Mecanismos	Explicación
Deseos y oportunidades: efecto dinámico y efecto estático	Al preguntar por las causas de las creencias y las oportunidades se identifican el efecto dinámico y el estático, que Elster ilustra en la explicación del comportamiento revolucionario (“efecto Tocqueville”). Efecto dinámico: “cuando las oportunidades aumentan, las aspiraciones se incrementan aún más rápidamente, lo cual genera mayor descontento”. Efecto estático: cuando se vive en condiciones de solo subsistencia, emplea su tiempo en mantenerse vivo; se tiene el deseo de cambio, pero no la oportunidad. Los acomodados tienen la oportunidad, pero no desean la revolución (Elster, 2002a, pp. 51–53).

Fuente: Adaptado de Elster (2002a, 2010).

La Teoría Estricta de la Racionalidad (TER) desde Elster

Para el estudio de la acción racional Elster parte de los trabajos de Donald Davidson (1980) en los que este sintetiza la propuesta clásica ofrecida por la economía, a la que el noruego llama teoría estricta de la racionalidad (TER). Para Davidson, la TER puede resumirse en que cuando una persona enfrenta varios cursos de acción suele hacer lo que cree que es probable que tenga el mejor resultado general (Elster, 2003, p. 31). Pero esto oculta aspectos que Elster documenta.

Para la TER la acción racional es un tipo de acción que se define en función de tres aspectos necesarios:

- a) Que las razones sean razones para la acción, y lo son “cuando, dadas las creencias del agente, la acción en cuestión es la mejor manera de realizar su deseo [...] o si esta constituye un modo de realizar el deseo (dadas las creencias)” (Elster, 1988, p. 11).
- b) Que las razones sean efectivamente la causa de la acción para la cual son razones. Esto excluye las coincidencias de primera clase en las que

un agente tiene razones para actuar de cierta manera, pero lo hace por razones diferentes (Elster, 1988, p. 12).

- c) Que las razones sean la causa de la acción en el “modo correcto” Esto excluye las coincidencias de segunda clase en las que los deseos y las creencias efectivamente causan la acción para la cual son razones, pero lo hacen de “modo incorrecto” (Elster, 1988, p. 11). Por ejemplo, un hombre dispara con el objetivo de asesinar a otro y no acierta; pero causa una estampida de animales que mata a la víctima. “[...] afirmar que el hombre mató a su víctima intencionalmente sería un despropósito puesto que la cadena que explica el hecho es otra” (Elster, 1988, p. 12-13).

Elster reconoce que en la TER el criterio para juzgar la racionalidad de una acción se centra en la consistencia de las creencias y los deseos con la acción; esto es, consistencia entre los deseos, consistencia entre las creencias, consistencia entre deseos y creencias, y consistencia de deseos y creencias con la acción.

En primer lugar, la consistencia de las creencias depende de que ellas sean consideradas como afirmaciones de probabilidad o como algo *sui géneris*. Como afirmaciones de probabilidad la consistencia significa conformidad con las leyes de la probabilidad, es decir, que son posibles y realmente realizables (Elster, 1988, pp. 13-14); por ejemplo, qué probabilidad de la conjunción de acontecimientos independientes es igual al producto de las probabilidades de cada uno de ellos (Elster, 1988, 13-14). Frente a las creencias *sui géneris* el criterio de consistencia es que exista un mundo posible en el cual sean verdaderas y creídas sin que de ellas se derive contradicción (Elster, 1988, p. 14).

Ahora, para definir la consistencia de los deseos hay que analizar la naturaleza de la acción. Una acción es hacer algo o producir algo. Pero resulta de diferente complejidad tomar una fruta de una mesa y lanzar un objeto para romper un vidrio. En la primera, simplemente se prefiere la fruta y no hay más que decir. Pero, en la segunda, ade-

más de las preferencias, se requiere establecer un plan “y concretar unas condiciones futuras en razón de las cuales el plan fue ejecutado” (Elster, 1988, p. 15). Existe pues diferencia entre preferencias y planes; en consecuencia, puede hablarse de consistencia en unas o en otros.

Para la consistencia de los deseos se demanda transitividad, completud y continuidad en las preferencias. La transitividad es necesaria para definir la noción de lo óptimo. Si se prefiere a a b y b a c , se debería de preferir a a c (Elster, 1988, p. 16). La completud consiste en que, dadas dos opciones, el agente puede decidir si prefiere la una sobre la otra, y si no, debe ser capaz de expresar indiferencia (Elster, 1988, p. 19; 2010, p. 218). La continuidad se refiere a que “si se prefiere a en lugar de b , y a sufre un cambio muy insignificante (tan insignificante como se quiera) entonces las preferencias no deberían invertirse” (Elster, 1988, p. 19). Estos requisitos favorecen la construcción del modelo de función de utilidad desde la economía, pero se alejan del mundo verdadero (Elster, 1988, p. 20). La función de utilidad, en vez de decir que el agente escoge la opción más factible, dice que el agente maximiza la utilidad. Pero la utilidad es solo un artificio para referirse a las preferencias con ciertas propiedades (Elster, 2010, p. 220).

Análisis y Evaluación a la TER desde Elster

Elster documenta tres problemas que le atribuye a la TER; para Rivero (2012, p. 88) dos son de carácter teórico y uno estructural. En los dos primeros observa que las personas no actúan racionalmente en busca de un mayor beneficio, pero, tratan de defenderse previniéndose a futuro, a esto Elster lo llama racionalidad imperfecta. El segundo problema es cuando la teoría no ofrece predicciones singulares o determinadas, bien por la incertidumbre o la interacción estratégica o cuando la gente se comporta irracionalmente. El problema estructural es el de las emociones y su influencia. La TER se enfrenta entonces a la indeterminación y a las situaciones de irracionalidad (impropiedad).

Como se dijo, hay indeterminación en una teoría cuando ella no brinda predicciones singulares. La teoría es impropia cuando sus predicciones fallan. Una teoría puede ser poco determinada (predicciones débiles, pero veraces) y poseer capacidad explicativa; es endeble, pero no inútil. En este caso habría que suplementarla. También puede suceder que se presenten predicciones erróneas; aquí, los estados de cosas que se presentan en la realidad se encuentran excluidos de la teoría. En este caso habría que reemplazarla o modificarla (Elster, 1991, p. 11). La TER es indeterminada pues no brinda recetas infalibles y es impropia en la medida en que los agentes no siguen sus indicaciones, es decir que la gente se comporta irracionalmente (Elster, 1999, p. 11). En lo siguiente se profundiza en estos fracasos de la TER.

Los Fracasos de la TER: Indeterminación e Irracionalidad

Del enfoque normativo de la TER se desprende una teoría explicativa partiendo del supuesto de que las personas son racionales en función de la optimización. Como se ha dicho, esto es: a) elegir el mejor medio para creencias y deseos dados; b) las creencias deben estar lo mejor fundadas en las pruebas disponibles; y c) se debe tener una cantidad acertada de información para creencias y deseos dados. Pero la TER puede fracasar en cualquiera de los niveles descritos debido a problemas de indeterminación o irracionalidad, a continuación, se documentan alguno de ellos.

Indeterminación

Frente al primer nivel resulta posible que no exista una acción singularmente óptima - no unicidad-, una creencia o conjunto de pruebas singularmente óptimo, lo que conduce a la incomparabilidad de las opciones o la indiferencia del agente ante ellas - no optimalidad- (Elster, 2003, p. 41, 2010, p. 232). O también puede ocurrir que el agente es incompetente para ejecutar la acción, formar creencias o reunir pruebas suficientes para ello (Elster, 1999, p. 14). En el segundo nivel,

la no existencia de creencia óptima puede suceder debido a la incertidumbre (Elster, 1999, p. 19) y por la interacción estratégica (que conduce a la teoría de juegos); aquí, se identifican situaciones en las que no hay forma en que un jugador pueda formarse una creencia racional acerca de lo que hará el otro (Elster, 1999, p. 21). En el último nivel la indeterminación se relaciona con el nivel óptimo de información antes de elegir (Elster, 2010, pp. 232-233), pero adquirir información implica costos. Resulta entonces racional que el agente ubique un equilibrio en la relación beneficio costo en tal proceso (Elster, 1999, p. 23). En los tres niveles analizados se imposibilita hacer una predicción singular.

En el contexto de la indeterminación, para analizar la optimalidad y la unicidad, Elster considera dos dimensiones: a) si el medio en el que se actúa es pasivo y paramétrico o es un medio estratégico (teoría de juegos); y b) si el nivel de conocimiento que el agente tiene del medio en el actúa es de certeza, riesgo o incertidumbre (Elster, 1988, p. 24). Muestra cómo en los contextos paramétricos y estratégicos son comunes los casos en los que es imposible la unicidad y la optimalidad se derrumba; esto último, cuando se presentan las oportunidades mal ejecutadas, las decisiones en condiciones de incertidumbre y los juegos sin solución (sin equilibrio definido). En teoría de juegos la búsqueda de un punto de equilibrio es central. La solución de un juego está en un punto de equilibrio hacia el que tienden los agentes, pero existen otros que carecen de punto de equilibrio (no optimalidad), y hay otros con más de un punto de equilibrio (no unicidad) (Elster, 1988, p. 26).

Entonces, cuando el mejor curso de acción no se encuentra definido, se deberá buscar algo que sea suficientemente bueno o satisfactorio en lugar de buscar lo óptimo (Elster, 1988, pp. 27-28); por ejemplo, eligiendo la acción que tenga la mejor/peor consecuencia (máximin) o eligiendo aquella que tenga la mejor de todas las consecuencias posi-

bles (máximax), se sigue de ello que no se puede obtener ni unicidad ni optimalidad; la acción resulta entonces inmersa en ambigüedades. En planificación esto puede implicar el cambio por un “plan agradable” en lugar de un plan óptimo o en el caso de la interacción estratégica puede suponer una conducta maximín en la que se sustituye la optimalidad por la prudencia (Elster, 1988, p. 28). El mundo real muestra abundantes casos en los que la optimalidad y la unicidad no se cumplen.

Irracionalidad (Impropiedad)

Para Elster la irracionalidad se presenta de manera corriente y se pregunta por la ocurrencia del autoengaño, la debilidad de la voluntad, las estrategias de precompromiso y la incapacidad para evaluar las consecuencias futuras de las acciones presentes. El problema central aquí es si las personas encaran irracionalmente los problemas importantes; ejemplos de irracionalidad se encuentran en las investigaciones sobre el “pensamiento grupal” que sugieren que las decisiones políticas y militares se hacen sin considerar las pruebas. “La ignorancia motivada acerca del holocausto es un ejemplo masivo de formación de creencias irracionales” (Elster, 1999, p. 33); la irracionalidad no es un fenómeno marginal, pero tampoco omnipresente. Para comprender una conducta se debe dar por hecho, que en general tienen creencias y deseos racionales y que actúan racionalmente en función de ellas.

La irracionalidad también es posible en los niveles mencionados. En el primero, las acciones no se relacionan óptimamente con creencias y deseos dados. El caso paradigmático es el de la debilidad de la voluntad del que constituye un caso cuando decido no fumar y me ofrecen un cigarrillo; mi deseo me dice que no lo acepte, pero termino fumando.

Como otra situación de irracionalidad se encuentra el “exceso de voluntad”. Aquí los deseos y las creencias pueden no conducir al estado deseado. Se trata de intentos autodestructivos en los que voluntariamente se busca alcanzar “lo que no se puede alcanzar a voluntad” (Elster, 1997, p. 66). En estos casos “el acto mismo de intentar interfiere con el estado que uno trata de alcanzar” (Elster, 1997, p. 67). Los intentos deliberados de ser espontáneo, de olvidar algo, o contra el insomnio son ejemplos. Se busca alcanzar estados que son subproductos de la acción, pues no surgen voluntariamente de modo directo e inmediato como elevar un brazo.

Existe diversidad de situaciones de irracionalidad que surgen en el segundo nivel, el de las creencias y los deseos, que pueden ser subvertidos o distorsionados por impulsos, motivaciones o por procesamiento cognitivo inapropiado. (Elster, 1999, p. 27). Se identifican las siguientes cuatro opciones:

- a. La base motivacional de las motivaciones: existen mecanismos motivacionales inconscientes que modelan nuestros deseos “a nuestras espaldas”. Un ejemplo es la reducción de la disonancia cognitiva que se produce “por la alta valoración de objetos que se consideran inalcanzables o la baja valoración de objetos que se consideran ineludibles” (Elster, 1999, p. 27). Aquí, la mente reacomoda creencias y deseos para reducir la disonancia y la tensión que produce.
- b. La base motivacional de las cogniciones: una disonancia cognitiva puede ocasionar adaptación de las creencias. Las personas que tienen trabajos riesgosos pueden alterar la estimación de probabilidades de accidentes. Además de una interferencia motivacional directa con la cognición también puede haber una interferencia indirecta con las pruebas en que se basa la cognición (por ejemplo, las personas que temen estar ganando peso evitan las balanzas) (Elster, 1999, p. 29).
- c. La base cognitiva de la motivación: aquí se viola la teoría de la utilidad esperada. Un ejemplo es el “marco”, que consiste en un cambio de

preferencias inducido por un nuevo enfoque de la situación de elección (Elster, 1999, p. 30). También, cuando las personas sobrevaloran las probabilidades bajas o subvaloran las moderadas y altas (Elster, 1999, p. 30).

- d. La base cognitiva de las cogniciones: la formación de creencias puede fallar porque la gente confía en principios heurísticos desorientadores o ignoran datos básicos acerca de la inferencia estadística (Elster, 1999, p. 31). Un ejemplo de esto es el heurístico de ajuste, proceso que nos lleva a concertar la información que tenemos enfrente, aun cuando esto no sea lo verdadero (Para ver más heurísticos se recomienda revisar Tversky y Kahneman, 1974).

Elster también documenta la hiperracionalidad y la racionalidad imperfecta como situaciones corrientes que no constituyen campos de aplicación de la TER.

La Hiperracionalidad

Hallarse en un estado de indeterminación es tan perturbador que las personas, si pueden, tratan de eludirlo. Desde esta situación Elster aborda otro caso de irracionalidad: la hiperracionalidad, y la define como “la ineptitud para reconocer la ineptitud de la TER para brindar preceptos o predicciones singulares” (Elster, 1999, p. 24), esto es la creencia irracional en la omnipotencia de la razón. Veamos algunas variantes:

- (a) A veces la gente intenta eliminar la incertidumbre de las creencias o la incompletud de las preferencias, aunque la situación de elección es indeterminada [...]
- (b) A veces la gente busca el segundo decimal cuando ignora el problema. [...]
- (c) A veces la gente da un nuevo marco a un problema de decisión indeterminada para hacerlo aparecer determinado. [...]
- (d) A veces la gente busca lo que es racional hacer en cualquier situación dada en lugar de buscar reglas más generales que abarquen muchos casos similares. [...]
- (e) A veces la gente ignora los costes de tomar decisiones (Elster, 1999, pp. 31–32).

Entre los costes mencionados se encuentran: “1) el coste de los medios de decidir; 2) el coste de los efectos secundarios de decidir; y 3) los costes de oportunidad de decidir, esto es, el valor de las otras cosas que podríamos haber hecho en vez de recorrer el proceso decisional” (Elster, 2010, p. 238).

Racionalidad Imperfecta o Secundaria

Los seres humanos buscan ser racionales, inclusive en situaciones en las que son conscientes de su irracionalidad o de la debilidad de su voluntad, que los llevaría a actuar en contra del mejor juicio o como creíamos no se debería. Inclusive en estas situaciones es posible terminar realizando acciones racionales. Esto es, que se puede lograr racionalidad de forma indirecta utilizando la estrategia de precompromiso (Elster, 1989, p. 67), se toman medidas preventivas para reducir la probabilidad de caer en lo que no se quiere o el daño en caso de hacerlo (Elster, 2010, p. 256). En La Odisea, Ulises consciente de la debilidad de su voluntad, ordena ser atado al mástil de su barco para no sucumbir al canto de las sirenas. Aquí para vencer sus pasiones, entre otros mecanismos, el agente elimina opciones, impone costos, define recompensas o crea demoras.

Campos de Aplicación de la TER

Para evaluar los campos en los que la TER resulta valiosa, Elster considera el tamaño o importancia del problema y el número de agentes involucrados en la situación de elección; la Tabla 4.2 sintetiza el resultado de su análisis.

Tabla 4.2.

Síntesis del análisis

Importancia del problema	¿Aplica la TER?	Razones
Baja	No	Se presentan alternativas igualmente buenas o no se justifica asumir los costos de averiguar cuál es mejor.
Intermedia	Sí	Aquí TER resulta útil (Ej. en la compra de una casa), pero la búsqueda de la opción óptima es muy indeterminada.
Alta	No	La jerarquía de preferencias suele ser incompleta o las probabilidades de ocurrencia de hechos son poco confiables.
Número de agentes	¿Aplica la TER?	
Uno	Sí	No se presenta indeterminación estratégica.
Pocos	No	Con un comprador y un vendedor (por ej.), con frecuencia existe una amplia variedad de resultados aceptables y alta indeterminación respecto al resultado.
Muchos	Sí	Con muchos compradores y vendedores la competencia fija un único precio de equilibrio.

Fuente: Adaptado de Elster (1999, p. 32).

Entonces, para Elster la TER tiene potencialidad de aplicación a problemas de importancia intermedia, con un agente o muchos agentes.

Para finalizar la evaluación, Elster opina que la TER se ha privilegiado en el estudio de la conducta humana especialmente por dos razones: la primera, es que la racionalidad está supuesta por cualquier teoría de la motivación, mientras que la racionalidad misma no supone nada más. La segunda, es que a pesar de que la TER tiene problemas, las teorías que pretenden suplementarla o reemplazarla no lograron derrotarla (Elster, 1999, p. 34).

Además, Elster reconoce esfuerzos que han intentado suplementar o reemplazar la TER y resultan de necesaria revisión para los interesados. Entre ellos Herbert Simon (1964) con su teoría de la satisfacción (Elster, 1999, p. 34), la teoría de Isaac Levi de toma de decisiones ante conflictos de valor e incertidumbre. Desde la psicología se destacan Tversky y Kahneman (1974, 1983) con la teoría de los prospectos; Machina (1983) con la teoría generalizada de la utilidad esperada; y Loomes y Sugden (1982) con la teoría del arrepentimiento. Desde el enfoque sociológico reconoce también avances sobre el tema de las normas sociales.

La Teoría Ampliada de la Racionalidad (TAR) la Propuesta de Elster

Para Elster, a pesar de la indeterminación y la irracionalidad, y como se dijo atrás, los seres humanos deseamos ser racionales, vernos en actos irracionales no es causa de orgullo. Además, suponemos que los demás son racionales.

En su trabajo, Elster no busca derrotar las nociones de la TER, él busca demostrar su insuficiencia para explicar la racionalidad de las acciones (Vázquez Parra, 2012, p. 4). En su interés por complementar la TER, Elster propone la Teoría Ampliada de la Racionalidad (TAR), que constituye un intento más realista de acercarse a la manera como las personas toma decisiones. Rivero Casas, advierte que Elster solo ha abierto la discusión sobre el tema (2012, p. 73).

Elster muestra cómo la acción individual está determinada por los deseos, las creencias y más fundamentalmente por las oportunidades. Describe algunos aspectos generales de la acción racional como el hecho de que es instrumental, orientada por el resultado. Muestra cómo la TER al decirnos cómo actuar tiene un carácter principalmente normativo y secundariamente explicativo. Plantea las condiciones necesarias para catalogar una acción como racional y defiende

la independencia relativa de los deseos frente a la razón y su rasgo siempre subjetivo.

Consistente con el individualismo metodológico, para el noruego, las acciones humanas individuales son las unidades elementales de la vida social, y pueden explicarse como el resultado final de dos operaciones de filtración Elster (2003, pp. 23–24, 2010, pp. 187–188). La primera, respecto a las restricciones a que está sometido el individuo en los planos material, psicológico y social. Este filtro le permite conformar su conjunto de oportunidad. La segunda, es el mecanismo de la racionalidad, que determina qué acción dentro del conjunto de oportunidad será realizada (p. 188–189). Aquí se supone que se escoge la acción que reportaría mejores resultados con referencia a los deseos y que el agente es apto para realizar adecuadamente la acción elegida (2010, p.188, 189). Pero se debe tener en cuenta que las oportunidades y los deseos pueden interactuar y afectarse unos a otros lo que complejiza la labor.

Las acciones son explicadas entonces por los deseos y por las creencias acerca de las oportunidades. Como las creencias pueden ser erradas la distinción es importante. Las personas pueden no ser conscientes de ciertas oportunidades y por lo mismo, no elegir el mejor medio para realizar su deseo. Por el contrario, si cree equivocadamente que determinadas opciones no factibles son factibles la acción puede tener resultados funestos (Elster, 2003, p. 30).

Otra razón por la cual las oportunidades son más fundamentales que los deseos tiene que ver con la posibilidad de influir sobre el comportamiento. A menudo es más fácil cambiar las circunstancias y oportunidades de la gente que modificar sus opiniones (Elster, 2010, p. 192).

La TAR demanda valorar la racionalidad de las creencias y los deseos a partir de observar la manera en que ellos se han conformado. Pero con la advertencia de que, postular que la verdad es necesaria para las

creencias racionales es pedir demasiado, e indicar que la consistencia es suficiente es pedir demasiado poco. Del mismo modo, en el caso de los deseos, pedir requisitos de consistencia es exigir muy poco y demandar que las acciones sean moramente buenas es exigir demasiado (Elster, 1988, p. 29).

La racionalidad de deseos y creencias se sustenta en el análisis de las cadenas causales para su determinación, pues, si las creencias y los deseos tienen causas irrelevantes o tienen origen en errores en la historia causal, la racionalidad se ve limitada. La línea causal de las creencias está en la capacidad de juicio y en la recolección de evidencia. La de los deseos se está en el ejercicio de la autonomía y la existencia de oportunidades para actuar (Elster, 1988, pp. 30, 36).

La Racionalidad de las Creencias

Desde la TAR, la creencia racional resulta diferente a la creencia verdadera. Una creencia es racional, a partir de la relación que ella tiene con la evidencia que se posee, considerando la coherencia de tal información y la historia causal de la misma. Tratar de llegar a una creencia verdadera puede ser contraproducente para la racionalidad, demanda un esfuerzo que “llevaría a postergar indefinidamente la formación de la creencia y la realización del acto” (Elster, 1988, p. 31). La pregunta por cuánta prueba reunir parece no tener una respuesta; entonces, cabe reformularla en términos de hallar “niveles satisfactorios” en la relación evidencia e inversión (Elster, 1988, p. 31). Así, el nivel satisfactorio de información es crucial al hablar de racionalidad.

Para documentar la racionalidad de las creencias Elster utiliza la noción de juicio que se define como “la capacidad de sintetizar información vasta y difusa que más o menos claramente trata acerca del problema que nos ocupa, de tal modo que no haya un conjunto de elementos al que se le dé una importancia indebida” (Elster, 1988, p. 30).

Entonces, se reformulan los requisitos para la acción racional: a) ser la mejor acción para creencias y deseos dados. b) las creencias deben ser óptimas para información dada y c) que se obtenga una “cantidad óptima” de información. Entonces, “Son racionales las creencias conformadas por el procesamiento de las pruebas disponibles mediante ... procedimientos que cuentan ... con mayores probabilidades de producir creencias verdaderas” (Elster, 2010, p. 226). La capacidad de juicio debe ser entendida entonces como la evitación de ilusiones y distorsiones (Elster, 1988, p. 41). Resulta imposible definir anticipadamente “cuál es el nivel óptimo de información obtenible” (Elster, 1988, p. 33).

La Racionalidad de los Deseos

Para documentar la racionalidad de los deseos Elster utiliza la noción de autonomía (1988, p. 36-37) y el análisis de oportunidades. Los deseos autónomos son aquellos que han sido “escogidos, adquiridos o modificados deliberadamente ya sea por un acto de voluntad o por un proceso de planificación del carácter” (Elster, 1988, p. 37). Surgen como resultado de la educación o rasgos propios de la personalidad del individuo (Vásquez, 2012, p. 12). Aquí, los deseos racionales son aquellos que han sido formados correctamente, es decir, que no han sido distorsionados por procesos causales irrelevantes y que conservan su autonomía. El carácter autónomo es lo que queda una vez se han eliminado los deseos que tienen origen en algunos de los mecanismos de formación de preferencias irracionales como sucede con las preferencias adaptativas. Esta evaluación lleva a diferenciar entre lo que se cree posible y lo que es posible, pues no se puede elegir una acción que no es posible. En interpretación de Vásquez Parra (2012, p. 12) los deseos racionales surgen como resultado de la educación o rasgos propios de la personalidad del individuo.

Sin embargo, Elster argumenta que hay deseos que, aunque sean éticamente aceptables, no necesariamente resultan autónomos o racio-

nales. Veamos un ejemplo: “una persona conformista y dócil que actúa moralmente porque en todo momento está apoyado por un medio u entorno que le indica los deseos correctos, a lo que Elster considera que aunque tales deseos sean morales, difícilmente se puede afirmar que sean autónomos” (Vázquez Parra, 2012, p. 12). Elster agrega “la acción moral autónoma, en verdad, implica la capacidad de actuar moralmente incluso en medios no morales” (Elster, 1988, p. 40). Actuar ciegamente de acuerdo a cierta regla ética no es un buen indicativo de autonomía de los deseos (Vázquez Parra, 2012, p. 12).

Conclusiones

El documento ha mostrado que la administración es acción de racionalización, que la racionalidad es un concepto y una herramienta básica de explicación en ciencias sociales y es el eje central de la teoría de la acción. También ha mostrado, desde Elster, facetas de la acción humana que escapan a la TER y al conocimiento sobre administración que se fundamenta en ella; en concreto las condiciones que impiden alcanzar la optimalidad y la unicidad, su indeterminación y su impropiedad, la hiperracionalidad, la irracionalidad y la racionalidad imperfecta. De igual manera ha documentado la demanda por la evaluación de la racionalidad de las creencias y los deseos. En general, estos aspectos invitan a la revisión de aspectos epistemológicos, de la formación y de las prácticas de administración en las organizaciones.

En primer lugar, desde lo epistemológico, la revisión de la racionalidad en Elster nos acerca al contexto de la sociología analítica para el estudio de la administración y los fenómenos de dirección. Ella significa un puente útil en el proceso de enriquecer las prácticas de investigación y las profesionales. Su distanciamiento de la metodología tradicional, su preocupación por el rigor y la precisión, favorecen la madurez respecto a la búsqueda de claridad conceptual que apoye el uso de lenguajes sencillos en los informes de investigación y constituya un valioso y quizás necesario paso intermedio para

acercarse a los enfoques desarrollados desde posturas posmodernas, y enfrentar de manera crítica algunos de los que podrían catalogarse como dogmatismos provenientes del mismo origen, y que se ofrecen como alternativa de mejoramiento de nuestra comunidad, sus productos y sus prácticas.

Sobre esto resulta importante investigar, incluso cuando en la cotidianidad se identifican casos en los que no se ha comprendido el contexto, el contenido y las implicaciones del pensamiento moderno. Posturas posmodernas invitan a nuestra comunidad a un salto hacia su terreno, uno para el que quizás no se tiene una fundamentación mínima: un salto al vacío.

Elster nos acerca a los mecanismos como una alternativa para el estudio de la administración. El profundizar en ellos como posibilidad de contenido explicativo puede representar un avance en términos de robustecer el acervo de enunciados de carácter explicativo en el conjunto de conocimiento sobre administración donde predominan los enunciados descriptivos y prescriptivos. Lo anterior, aceptando las explicaciones o teorías de rango medio como un punto de partida valioso en los procesos de investigación en el campo. Cabe preguntarse entonces, ¿qué implicaciones tiene la explicación a partir de mecanismos para el conocimiento y la investigación sobre administración?

En segundo lugar, frente a la formación, los autores someten a consideración de la comunidad académica la necesidad de una formación en el conocimiento sobre la racionalidad frente al que Elster es una de las valiosas alternativas disponibles. El tema resulta pertinente en los currículos relacionados con administración u organizaciones y constituye una alternativa valiosa para la investigación en administración de cara a superar la concepción de proceso y los manuales sobre los temas del campo.

El trabajo de Elster permite argumentar sobre el valor de diagnosticar el estado de tratamiento del tema de la racionalidad en la formación en administración. La Tabla 4.3 plantea algunos problemas que deberían abordarse con prioridad para establecer una línea de base frente al asunto. Respetuosamente se sugieren algunas hipótesis que deberán ser evaluadas.

Tabla 4.3.

Preguntas prometedoras e hipótesis propuestas.

	Pregunta	Hipótesis
1	¿Hasta qué punto la formación en administración considera los problemas de la racionalidad?	En la formación en administración la racionalidad es asumida generalmente como un supuesto no problemático.
2	¿Cuál es la concepción de racionalidad que predomina en el conocimiento sobre administración?	La concepción de la racionalidad que predomina en el conocimiento sobre administración es la TER.
3	¿Cuál es el nivel de influencia que tiene la TER en el conocimiento sobre administración?	La influencia de la TER en el conocimiento sobre administración es alta. Un conjunto de debilidades de la TER se encuentra en el conocimiento sobre administración.
4	¿Cuál es la relación entre los enunciados del conocimiento sobre administración y los enunciados del conocimiento sobre racionalidad?	Al ser la administración acción de racionalizar, el conocimiento sobre racionalidad puede considerarse conocimiento sobre administración. El conocimiento sobre racionalidad nos entrega enunciados explicativos, en el caso de Elster, por ejemplo, explicaciones a partir de mecanismos.

En tercer lugar, frente a la práctica de la administración, si se llega a establecer que la racionalidad se considera meramente como un supuesto del conocimiento sobre administración y que la TER es la línea rectora de su fundamentación y de la formación como lo sugiere Sanabria (2020) y que en poco se discuten sus supuestos, se pueden inferir, entre otros, dos riesgos que se afrontan en el ejercicio profesional:

- a) Confianza excesiva en la racionalidad humana y en la capacidad racional propia al momento de enfrentar los procesos decisorios en las organizaciones. La falta de claridad sobre la naturaleza de la razón, su poder y sus límites, puede ser la causa de decisiones que se traducen en acciones catastróficas para la permanencia, el crecimiento y los niveles de logro de las organizaciones. El conocimiento sistemático y profundo sobre las posibilidades, debilidades y límites de nuestra capacidad racional no son garantía de la acción organizacional siempre racional, pero fortalecen condiciones de posibilidad para reducir la irracionalidad dentro y fuera de ellas.
- b) Confianza excesiva en las técnicas aprendidas en los procesos de formación en conocimiento sobre administración y su aplicación en la dirección de la organización y de las áreas funcionales que se articulan en los planes de estudio. (Sanabria, 2020, 125-126)

Elster entre otros autores, muestran la debilidad de los supuestos de la TER y ofrece caminos que deben considerarse. La consciencia sobre las principales restricciones de la razón nos acerca al autocuidado frente a los riesgos que enfrentamos en la cotidianidad en la pretensión de tomar decisiones cada vez más racionales.

Referencias

- Abitbol, P., y Botero, F. (2006). Teoría De Elección Racional. Estructura conceptual y evolución reciente. *Colombia Internacional*, 62, 132 – 145. <http://www.scielo.org.co/pdf/rci/n62/n62a09.pdf>
- Aguiar, F. (2018). Prólogo. En F. Linares (Ed.), *Sociología y teoría social analítica*. Madrid: Alianza Editorial.
- Carvajal Orozco, J.G. y Marín I, D.A. (2020). La ontología subjetiva de las organizaciones. En Gonzales-Miranda, D.R., Sanabria M., Marín-Idárraga, D.A., Gómez-Villegas, M. y Saavedra-Mayorga, J.J. (Eds.) *Los estudios organizacionales en Colombia Aproximaciones, diversidad y desarrollo*. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- Davidson, D. (1980). How Weakness the will posible? In *Essay on Actions and events*. New York, EE.UU: Clarendon Press-Oxford university Press.
- Elster, J. (1988). *Uvas Amargas. Sobre la subversión de la racionalidad*. Barcelona, España: Ediciones península.
- Elster, J. (1989). *Ulises y las Sirenas: Estudios sobre racionalidad e irracionalidad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Elster, J. (1990). *El cambio tecnologico: investigaciones sobre la racionalidad y la transformación social*. España: Gedisa.
- Elster, J. (1991). *Una introducción a Karl Marx*. España: Siglo XXI Editores.
- Elster, J. (1997). *Egonomics: análisis de la interacción entre racionalidad, emoción, preferencias y normas sociales en la economía de la acción individual y sus desviaciones*. España: Gedisa.
- Elster, J. (1999). *Juicios salomónicos: las limitaciones de la racionalidad como principio de decisión*. España: Gedisa.

- Elster, J. (2002a). *Alquimias de la mente: la racionalidad y las emociones*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- Elster, J. (2002b). *Ulises Desatado: Estudios sobre racionalidad, precompromiso y restricciones*. España: Gedisa.
- Elster, J. (2003). *Tuercas y tornillos: una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*. Barcelona, España: Gedisa.
- Elster, J. (2005a). *El cemento de la sociedad: las paradojas del orden social*. España: Gedisa.
- Elster, J. (2005b). En favor de los mecanismos. *Sociológica*, 19(57), 239–273.
- Elster, J. (2006). *Lógica y sociedad: contradicciones y mundos posibles*. España: Gedisa.
- Elster, J. (2010). *La explicación del comportamiento social: más tuercas y tornillos para las ciencias sociales*. Barcelona, España: Gedisa.
- Elster, J. (2011). *El desinterés: tratado crítico del hombre económico*. Siglo Veintiuno.
- García, C. E. (1997). *Evolución histórica del pensamiento científico*. Manizales, Colombia: Universidad de Manizales.
- Gargarella, R., y Ovejero, F. (2015). Explanations , Predictions , and Prescriptions in the Work of Jon Elster. In *Rationality, Democracy, and Justice: The Legacy of Jon Elster* (pp. 3–18).
- Linares, F. (2018a). *Sociología y teoría social analítica*. Alianza Editorial.
- Linares, F. (2018b). *Sociología y teoría social analíticas*. Alianza Editorial.
- Little, D. (2015). Jon Elster and the social sciences. In *Rationali-*

- ty, Democracy, and Justice: The Legacy of Jon Elster. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107588165.018>
- Loomes, G., y Sugden, R. (1982). Regret Theory. *Economic Journal*, 92(368), 805 – 824.
- Machina, M. (1983). Generalized expected utility analysis and the nature of observed violations of the independence axiom. In B. T. Stigum y F. Wentop (Eds.), *Foundations of utility and risk theory with applications* (pp. 263–293). Dordrecht: Reidel.
- Martínez, J.S. (2004). ¿De qué “elección racional” me hablas? *Revista Internacional de Sociología*, 37(c), 139 – 173. <https://doi.org/10.3989/ris.2004.i37.239>
- Nudler, O. (1998) *La racionalidad su poder y sus límites*. Paidós Ibérica. Buenos Aires.
- Rivero Casas, J. (2012). La obra de Jon Elster: una teoría amplia de la racionalidad. En *El cambio racional de preferencias en el proceso electoral de 2006 en México. Una aproximación de las teorías de la elección racional en la ciencia política*. México: Centro Editorial GPPRD.
- Sanabria, Rangel P.E. (2020). *Sobre el concepto de racionalidad en administración: ¿racionalidad administrativa?* En Gonzales-Miranda, D.R., Sanabria M., Marín-Idárraga, D.A., Gómez-Villegas, M. y Saavedra-Mayorga, J.J. (Eds.) *Los estudios organizacionales en Colombia Aproximaciones, diversidad y desarrollo*. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- Searle, J. (1997). *La construcción de la realidad social*. España: Paidós.
- Searle, J. (2014). *Creando el mundo social: La estructura de la civilización humana*. Planeta.
- Simon H. A. (1964). *El comportamiento Administrativo: estudio de los Procesos decisorios en la organización administrativa*. Ma-

drid: Aguilar.

- Tversky, A., y Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Utility, Probability, and Human Decision Making*, 185(4157), 141 – 62 https://doi.org/10.1007/978-94-010-1834-0_8.
- Tversky, A., y Kahneman, D. (1983). Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment. *Psychological Review*, 90(4), 293 – 315. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.90.4.293>
- Vázquez Parra, J. C. (2012). Redescubriendo la racionalidad de la acción. Un acercamiento a los parámetros elsterianos de la racionalidad. *Cuadrante Phi*, 24(24), 1–16.
- Zafirovski, M. (2003). What is Rationality? Selected Conceptions from Social Theory. *Social Epistemology*, 17(1), 13–44. <https://doi.org/10.1080/0269112032000114813>

Anexo al capítulo

Tabla 4.4.

Obras de Jon Elster dedicada a la racionalidad.

	Año de Publicación en inglés	Año de publicación en español	Título	Editorial versión en español	Asuntos tratados
1	1979	1989	Ulises y las Sirenas: Estudios sobre racio- nalidad e irraciona- lidad	Fondo de Cultura Económica	Introduce el tema de la acción ra- cional como objeto de estudio de las ciencias sociales. A partir de cuatro ensayos interrelacionados aborda el comportamiento indi- vidualmente racional, la raciona- lidad imperfecta, la racionalidad problemática y la irracionalidad.
2	1983	1988	Uvas Amargas: So- bre la subversión de la racionalidad	Península	Aborda la noción de racionalidad e irracionalidad. Discute la te- oría estricta y ampliada de la ra- cionalidad, los estados mentales y sociales que son esencialmente subproductos, el problema de las preferencias adaptativas y las nociones de creencia, prejuicio e ideología.

	Año de Publicación en inglés	Año de publicación en español	Título	Editorial versión en español	Asuntos tratados
3	1989	1999	Juicios Salomónicos: Las limitaciones de la racionalidad como principio de decisión.	Gedisa	Discute las limitaciones de la teoría de la elección racional para brindar explicaciones de la acción humana. Se abordan el fracaso de la racionalidad, la domesticación del azar, la selección aleatoria de decisiones individuales y sociales, juicios salomónicos: contra el interés del niño, la posibilidad de una política racional.
4	1983	1990	El cambio tecnológico: investigaciones sobre la racionalidad y la transformación social	Gedisa	Explora las principales variantes de la explicación científica (causal, funcional e intencional) y a partir de allí analiza algunas de las teorías más importantes del cambio tecnológico.
5	1989	1990	Tuercas y tornillos: una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales.	Gedisa	Explora una variedad de mecanismos causales que se emplean para explicar complejos fenómenos sociales ante la dificultad para brindar explicaciones legaliformes en ciencias sociales. Se agrupan a partir de dos apartados centrales: la acción humana y la interacción.

	Año de Publicación en inglés	Año de publicación en español	Título	Editorial versión en español	Asuntos tratados
6	1989	2005	El cemento de la sociedad: Un estudio sobre el orden social.	Gedisa	Se analizan varios aspectos de la acción colectiva desde el punto de vista racional, haciendo énfasis en las normas sociales como “cementos de la sociedad” que definen y articulan a cada uno de los elementos que las integran.
7	1995	1997	Economics: Análisis de la interacción entre racionalidad, emoción, preferen- cias y normas socia- les en la economía de la acción individual y sus desviaciones	Gedisa	Explora aspectos psicológicos y conflictos motivacionales que determinan las acciones de las personas. Discute la noción de economics, la relación entre racionalidad, emociones y nor- mas sociales, los mecanismos psicológicos relacionados con la adicción y al juego y retoma su propuesta epistemológica: la ex- plicación mediante mecanismos. Al inicio del libro se muestra el relativo auto bibliográfico “Go- ing to Chicago” que muestra el recorrido intelectual del autor.

	Año de Publicación en inglés	Año de publicación en español	Título	Editorial versión en español	Asuntos tratados
8	1999	2001	Sobre las pasiones: adición, emoción y conducta humana	Grupo Planeta	El libro aborda las relaciones entre la emoción, la adición y la elección. Se centra en la cultura y la elección como determinantes de la conducta emocional y adictiva.
9	1999	2002	Alquimias de la mente: Racionalidad y las emociones.	Paidós	Es un complemento del análisis de las emociones emprendida en el libro sobre las posiciones. El libro explora el papel de las emociones en la vida mental y en la generación del comportamiento.
10	2000	2002	Ulises desatado. Estudios sobre racionalidad, precompromiso y restricciones	Gedisa	Se desarrollan aún más las ideas planteadas en el libro <i>Ulises y las Sirenas</i> (1979). Se discuten las nociones de precompromiso y autorestricción, presenta algunas ideas acerca de las constituciones como mecanismos de precompromiso y explora la idea de que las limitaciones, autoimpuestas o externas, pueden contribuir a aumentar el valor de las obras de arte.

	Año de Publicación en inglés	Año de publicación en español	Título	Editorial versión en español	Asuntos tratados
11	2007	2010	La explicación del comportamiento social: más tuercas y tornillos para las ciencias sociales.	Gedisa	Constituye una revisión ampliada del libro “Tuercas y tornillos: una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales”. En la primera parte se expone la concepción de explicación mediante mecanismos propuesta por Elster. En las cuatro partes restantes reconstruye un conjunto de herramientas y mecanismos que se aplican en casos particulares. Revisa algunos mecanismos relacionados con la mente, la acción y la interacción.
12	2009	2014	Razón y Racionalidad	Amorrortu	Se retoma el discurso presente a lo largo de las obras de Elster sobre la complejidad de la racionalidad de los seres humanos y pone de manifiesto las falencias de la elección racional para dar cuenta de este fenómeno.

MODELO INTEGRADO PARA LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL: RESPUESTA A LOS ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS

Jhulianna Restrepo-Sarmiento

<https://orcid.org/0000-0003-2818-2478>

jhulrestreposarm@unal.edu.co

Profesora tiempo completo e investigadora

Grupo de Investigación en Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras,
Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

Integrante del Grupo de Estudios Neoinstitucionales–GEN,
Universidad Nacional de Colombia

Carlos Tello-Castrillón

<https://orcid.org/0000-0002-8440-3899>

catelloca@unal.edu.co

Profesor Asociado

Líder del Grupo de Estudios Neoinstitucionales, GEN

Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira

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

Cita este capítulo

Restrepo-Sarmiento, J.; Tello-Castrillón, C; Londoño-Cardozo, J. (2026). Modelo integrado para la gestión de la cultura organizacional: respuesta a los enfoques contemporáneos En: *El espíritu teórico de la administración y las organizaciones*. Londoño-Cardozo, J; Pineda-Henao, E.F. (Editores científicos) (pp. 201-254). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali. 2026.

Resumen

El presente documento analiza la cultura organizacional como una dimensión central para la comprensión y gestión de las organizaciones contemporáneas. A partir de una revisión teórica interdisciplinaria, se exponen los fundamentos conceptuales de la cultura organizacional y se discuten sus principales modelos de análisis, incluyendo las propuestas de Schein, Hofstede, Denison, y Cameron y Quinn. Se plantean tres escenarios de análisis: la cultura organizacional en la era de la posverdad, en instituciones académicas y en contextos mediados por la digitalización y el teletrabajo. Estos escenarios permiten evidenciar las tensiones que enfrenta la gestión cultural ante la fragmentación simbólica, la deslocalización del trabajo y la transformación tecnológica. En respuesta a estas dinámicas, se propone un modelo integrado de gestión cultural que retoma la estructura del modelo de valores en competencia y la enriquece con aportes teóricos que amplían su capacidad interpretativa y transformadora. El modelo considera tres etapas: diagnóstico, preparación e implementación, e incorpora dimensiones vinculadas al perfil cultural organizacional, la diversidad cultural, el aprendizaje colectivo, la misión compartida y la generación de sentido de urgencia. Finalmente, se discute la necesidad de validar empíricamente esta propuesta a través de investigaciones aplicadas en distintos tipos de organización. Se plantea como reto la implementación práctica del modelo en entornos organizacionales complejos y cambiantes, lo que requiere abordajes flexibles y situados que permitan comprender y transformar la cultura desde sus múltiples expresiones simbólicas y estructurales.

Palabras clave: Cultura organizacional, modelos culturales, gestión del cambio, digitalización, posverdad, teletrabajo, aprendizaje organizacional.

Integrated Model for Organizational Culture Management: Responding to Contemporary Approaches

Abstract

This paper analyzes organizational culture as a central dimension for the understanding and management of contemporary organizations. Based on an interdisciplinary theoretical review, the conceptual foundations of organizational culture are presented and its main models of analysis are discussed, including the proposals of Schein, Hofstede, Denison, and Cameron and Quinn. Three scenarios of analysis are proposed: organizational culture in the post-truth era, in academic institutions, and in contexts mediated by digitalization and teleworking. These scenarios allow us to highlight the tensions faced by cultural management in the face of symbolic fragmentation, the relocation of work and technological transformation. In response to these dynamics, an integrated model of cultural management is proposed that takes up the structure of the model of competing values and enriches it with theoretical contributions that expand its interpretative and transformative capacity. The model considers three stages: diagnosis, preparation and implementation, and incorporates dimensions linked to the organizational cultural profile, cultural diversity, collective learning, shared mission and the generation of a sense of urgency. Finally, the need to empirically validate this proposal through applied research in different types of organizations is discussed. The practical implementation of the model in complex and changing organizational environments is a challenge, which requires flexible and situated approaches that allow understanding and transforming culture from its multiple symbolic and structural expressions.

Keywords: Organizational culture, cultural models, change management, digitalization, post-truth, teleworking, organizational learning.

Introducción

La cultura organizacional (CO) tiene un papel central en la comprensión de las dinámicas institucionales en el mundo contemporáneo. Su análisis permite identificar los valores, las creencias, los significados compartidos y los comportamientos colectivos que dan forma a las prácticas organizativas, influyendo en aspectos como la toma de decisiones, la adaptación al cambio, la resiliencia y la sostenibilidad laboral (Gorton et al., 2022; Amankwah-Amoah et al., 2021; Müller et al., 2020). En este escenario, el presente documento tiene como objetivo plantear la CO como una necesidad de estudio en los contextos actuales, a través de la propuesta de un modelo teórico que complementa algunos de los enfoques de diagnóstico y cambio de la CO mayormente aceptados y utilizados. Esta propuesta busca responder a las transformaciones estructurales derivadas de fenómenos sociales, tecnológicos y simbólicos, entre ellos la digitalización del trabajo, la consolidación del teletrabajo, la irrupción de la inteligencia artificial, la expansión del managerialismo y la fragmentación de los vínculos colectivos (Pineda-Henao y Londoño-Cardozo, 2024; Varela Barrios y Tello-Castrillón, 2021).

El documento se estructura en cuatro apartados. En primer lugar, se presenta un sustento teórico que permite situar el concepto de cultura organizacional en su trayectoria histórica y en su desarrollo desde distintas disciplinas. Se abordan aportes desde la antropología, la filosofía, la sociología, la psicología y los estudios organizacionales, destacando su carácter normativo, simbólico y relacional (Blanco Villegas et al., 2022). Autores como Tylor, Kant, Nietzsche, Freud, Goffman y Schein permiten rastrear las bases conceptuales sobre las que se ha construido el análisis cultural en las organizaciones (Allaire y Firsirotu, 1984; Hatch, 2013b; Schein, 1991). Desde esta perspectiva interdisciplinaria, se plantea que la organización puede entenderse como una microsociedad en la que convergen sistemas simbólicos individuales y colectivos, y donde la cultura no es un elemento accesorio, sino una condición constitutiva (Restrepo Sarmiento et al., 2020).

En este mismo apartado se revisan las propuestas de Schein, Cameron y Quinn, Hofstede y Denison, cuyos planteamientos se han utilizado en investigaciones de carácter descriptivo como en como en procesos de diagnóstico y transformación organizacional. Schein concibe la cultura como un conjunto de supuestos básicos compartidos que guían la interpretación de la realidad y la conducta organizacional (Schein, 1983, 1991). Su modelo tridimensional —artefactos, valores y supuestos— es utilizado para analizar procesos de resistencia al cambio, liderazgo y aprendizaje organizacional (Monsalve-Pantoja y Londoño-Cardozo, 2025). Cameron y Quinn, desde el enfoque del modelo de valores en competencia (CVF), clasifican la cultura en cuatro tipos: clan, jerarquía, adhocracia y mercado (Cameron y Quinn, 2011). Hofstede introduce dimensiones culturales que permiten comparar contextos nacionales y analizar su incidencia en las prácticas organizacionales, como la distancia de poder, el control de la incertidumbre o la orientación temporal (Hofstede, 2012). Denison incorpora variables como la coherencia interna, la claridad de misión y la capacidad de adaptación como factores determinantes en el desempeño organizacional (Denison, 1996; Denison y Mishra, 1989).

El segundo apartado plantea tres enfoques contemporáneos que ilustran la complejidad del análisis cultural en contextos organizacionales. El primero aborda la cultura organizacional en la era de la posverdad. Se examina cómo la sustitución de consensos objetivos por relatos subjetivos generó una fragmentación simbólica que debilita la noción de verdad compartida (Varela Barrios, 2023). En este contexto, la expansión del managerialismo reemplaza el debate político por criterios de eficiencia, lo que favorece la naturalización de discursos de control y rendimiento (Wilson y Swyngedouw, 2014). Esta lógica transforma la CO, promoviendo una racionalidad instrumental centrada en la obediencia simbólica y la desaparición del sujeto. La ingeniería social y el uso de multimedia para difundir posverdades refuerzan estos mecanismos, mostrando que la cultura puede ser instrumentalizada como forma de control (Varela Barrios y Tello-Castrillón, 2021).

El segundo enfoque análisis la CO en instituciones académicas. En este ámbito, la cultura se manifiesta en la forma en que se estructura la relación entre investigación, docencia y extensión. Se discute el papel de la universidad como agente de formación de pensamiento crítico y productor de conocimiento (Serrano, 1997). La cultura universitaria se configura a través de valores compartidos, normas implícitas y hábitos investigativos (Nebrijo Gómez, 2021). Se examinan las tensiones entre los aspectos formales e informales de la cultura investigativa (Pineda-Henao, 2018; Alfonso Villegas y Villegas González, 2017). La CO universitaria influye en la calidad formativa, en la construcción de la identidad académica y en la legitimación institucional mediante la investigación (Cardozo Forero y Suárez Huertas, 2015).

El tercer enfoque aborda la CO en contextos mediados por la digitalización y el teletrabajo. La expansión de las tecnologías de información y la irrupción de la inteligencia artificial transforman los supuestos básicos que sustentan las dinámicas organizacionales (Pérez de Paz, 2024). En estos entornos deslocalizados y asincrónicos, la CO se redefine como una red de significados compartidos sostenida a través de plataformas, dispositivos y vínculos digitales (Cifuentes-Leiton et al., 2024). La confianza se convierte en un elemento estructurante, mientras el liderazgo adaptativo y la comunicación distribuida configuran los mecanismos de cohesión (Rousseau y Tijoriwala, 1998; Harrington y Santiago, 2006). El cuerpo del trabajador se deslocaliza y el lugar de trabajo deja de estar anclado al espacio físico, planteando nuevos desafíos para la gestión cultural (Cifuentes-Leiton et al., 2024).

El tercer apartado del documento propone un modelo integrado de gestión de la CO. Esta formulación parte del modelo de valores en competencia y lo enriquece con los aportes de Hofstede, Schein, Denison, O'Reilly y Kotter (Restrepo Sarmiento, 2020). El modelo propone tres etapas: diagnóstico, preparación e implementación. En la etapa diagnóstica se combinan las dimensiones del CVF con la eva-

luación del perfil cultural organizacional, los valores nacionales y las disposiciones individuales hacia el cambio (O'Reilly et al., 1991), perspectiva que ha sido actualizada con el estudio de arquetipos culturales y su relación con el desempeño organizacional objetivamente medido (O'Reilly et al., 2024). En la etapa de preparación se construye una misión institucional compartida y se activa el sentido de urgencia como dinamizador del cambio cultural (Kotter, 1996). En la etapa de implementación se prioriza el aprendizaje organizacional como mecanismo de transformación simbólica (Schein, 1991). La cultura se construye colectivamente mediante prácticas consistentes, aún en condiciones de asincronía, movilidad o dispersión territorial.

El apartado final recoge las principales conclusiones y recomendaciones. El modelo resulta pertinente para articular coherencia interna y adaptación contextual en escenarios diversos, caracterizados por la digitalización, la fragmentación simbólica, la heterogeneidad cultural y la aceleración del cambio. Su aplicación práctica, sin embargo, enfrenta limitaciones que deben sortearse mediante validaciones empíricas y estudios situados que analicen su desempeño en condiciones reales. La cultura organizacional no puede ser gestionada exclusivamente desde la técnica, sino que requiere procesos colectivos que integren las experiencias, los lenguajes y los significados que dan sentido a la vida organizacional. Finalmente, el documento recomienda avanzar en futuras investigaciones que sometan este modelo a prueba en diferentes tipos de organización, con el fin de validar su flexibilidad, su alcance interpretativo y su utilidad operativa.

Sustento Teórico sobre la Cultura Organizacional

Durante el siglo XIX, el concepto de cultura inició su desarrollo en el campo de la antropología, vinculado originalmente a la noción de tierra cultivada (Hatch, 2013b). Tylor propuso una definición ampliamente reconocida, donde la cultura se concibe como un conjunto complejo de conocimientos, creencias, arte, moral, leyes y costumbres adquiridas por las personas como miembros de la sociedad. Esta

aproximación introdujo una idea esencial: la cultura como fenómeno colectivo, transmisible, y con un fuerte componente normativo. Desde esta base, la antropología identificó dos componentes fundamentales en su estructura: el sistema de ideas, y el sistema sociocultural (Allaire y Firsirotu, 1984). El primero se articula a través de los significados compartidos que dan forma a las conductas; el segundo, en las prácticas observables que reflejan dichas construcciones simbólicas.

Inicialmente, la cultura fue entendida como una unidad homogénea aplicable al conjunto de una sociedad. Posteriormente, esta idea fue desplazada por la aceptación de múltiples culturas coexistentes dentro de un mismo grupo social. Esta transformación conceptual permitió descartar jerarquías culturales y validar formas de vida tanto tradicionales como urbanas (Hatch, 2013b; Schein, 1991). Esta apertura amplió el interés disciplinar. La filosofía, la psicología, la sociología, la semiología y otras ramas de las ciencias sociales aportaron a la construcción del concepto desde distintas perspectivas.

En el ámbito filosófico, Kant propuso que los hábitos y prácticas culturales no solo reflejan una sociedad, sino que configuran al sujeto que participa en ella (Blanco Villegas et al., 2022). Desde otra óptica, Nietzsche interpretó la cultura occidental como el resultado de tensiones entre valores científicos, estéticos y religiosos (Blanco Villegas et al., 2022; Gama, 2008). Estas visiones introdujeron la noción de que la cultura estructura tanto la identidad individual como la social. La psicología social, particularmente la de orientación freudiana, interpretó la cultura como una imposición estructural sobre el aparato psíquico, que moldea el comportamiento por medio de procesos de represión y sublimación (Blanco Villegas et al., 2022). La sociología, en línea con estas posturas, considera que la cultura actúa como dispositivo externo que moldea tanto al individuo como a los grupos sociales. A partir de esta relación entre cultura y disciplinas sociales se construyó una matriz de influencias académicas en torno al fenómeno organizacional (ver Tabla 5.1).

Tabla 5.1.*Fundamentos teóricos de la cultura organizacional*

Disciplina	Influencias representativas	
Filosofía	Perspectiva kantiana.	Kant.
	Perspectiva de Nietzscheana.	Nietzsche.
Antropología	Perspectiva funcionalista.	Radcliffe-Brown, Malinowski, Ouchi, Pascale y Athos y Schein.
	Perspectiva semiótica.	Geertz, Goodenough,
		Pondy, Smircich, Van Maanen y Morgan.
Psicología	Psicología social.	Freud
Estudios de la organización	Escuela de las relaciones humanas.	Mayo, Pettigrew, Ouchi,
Sociología	Perspectiva interaccionista simbólica.	Goffman, Berger y Luckman.

Fuente: adaptado de Blanco Villegas et al. (2022)

Desde esta perspectiva interdisciplinaria, la organización puede entenderse como una microsociedad. Las personas que la componen no solo operan dentro de una estructura funcional, sino que traen consigo su historia, sus hábitos y sus sistemas simbólicos. Esta convergencia produce una cultura organizacional propia, con patrones culturales que en ocasiones se armonizan y en otras se diferencian (Eldridge y Crombie, 1974 citado en Allaire y Firsirotu, 1984).

En este sentido, la CO se configura como una característica esencial de toda organización. A diferencia de elementos como el diseño estructural o la estrategia explícita, la cultura suele estar menos visible, pero su incidencia es más constante (Restrepo Sarmiento et al., 2020). La CO no se presenta como un elemento adicional a la organización,

sino como la condición misma de su existencia. Todas las acciones, decisiones y relaciones organizacionales están influenciadas por esta dimensión cultural. Su estudio requiere un enfoque que articule teoría y práctica, porque la cultura no solo se observa, sino que se vive y se reproduce cotidianamente.

En la revisión de Restrepo Sarmiento et al. (2020) identificó que en la literatura especializada en CO comenzó su desarrollo de forma sistemática en las décadas de 1970 y 1980, con énfasis en el grupo humano que compone las organizaciones. En la década siguiente, la investigación se sofisticó mediante modelos que permitían medir, clasificar y aplicar la CO a la estrategia organizacional. En este contexto, Hatch (2013a) distinguió tres grandes perspectivas teóricas. La perspectiva moderna interpreta la cultura como un sistema funcional, moldeable y utilizable como herramienta de gestión. La simbólico-interpretativa resalta el carácter subjetivo y simbólico de la cultura como una construcción intersubjetiva sostenida por significados compartidos. La posmoderna plantea que la cultura es una construcción inestable, marcada por flujos discursivos y narrativas superpuestas.

Schein formuló una definición ampliamente adoptada que recoge la tradición simbólica y funcional: la cultura organizacional es el conjunto de supuestos básicos que un grupo desarrolla en su proceso de adaptación e integración, y que luego transmite a los nuevos integrantes como forma válida de interpretar la realidad (Schein, 1983). En contraste, Cameron y Quinn (2011), desde una perspectiva moderna, propusieron que la CO actúa como un cemento invisible que une a los miembros de la organización, y que puede ser desentrañada, analizada y transformada en función de la estrategia.

La visión moderna ganó terreno en la gestión organizacional. En lugar de esperar que la cultura emerja, los gestores proponen diseñarla y alinearla con objetivos estratégicos. Bajo este enfoque, Denison definió la CO como el conjunto de valores, creencias y principios

que fundamentan los sistemas de dirección. Su efectividad depende del grado de involucramiento, la claridad de misión, la capacidad de adaptación y la coherencia interna. Estos elementos configuran una arquitectura cultural propicia para el desempeño colectivo (Denison, 1996; Denison et al., 2003; Denison y Mishra, 1989). Jaques fue uno de los primeros en sistematizar una definición de CO al observar que las organizaciones desarrollan formas tradicionales de actuar que son compartidas, transmitidas y parcialmente adoptadas por los nuevos miembros (Jaques, 1952, citado por Hatch, 2013b, p. 160). Con el tiempo, diversos autores formularon definiciones que enfatizan distintos aspectos: desde los sistemas de símbolos, pasando por creencias y rituales, hasta los marcos normativos. Estas aproximaciones se sintetizan en el siguiente cuadro comparativo (ver Tabla 5.2).

Tabla 5.2.

Definiciones de cultura organizacional

ANDREW PETTIGREW (1979)	La cultura es un sistema de símbolos y significados consensuados de manera colectiva que funcionan en un grupo y momento dado, los cuales construyen las particularidades del sistema en sí mismo.
SCHWARTZ Y DAVIS (1981)	La cultura se construye mediante las creencias, ideales y percepciones que moldean el comportamiento y la subjetividad de individuos en una organización.
OUCHI (1981, CITADO EN RUIZ Y NARANJO, 2012)	La cultura organizacional refleja una lista de símbolos, rituales y mitos que se transmiten a los individuos por medio de las creencias y valores contenidos en la organización, y esto toma significado durante las interacciones establecidas entre sus miembros.

SMIRCICH (1983)	La cultura representa un papel normativo que se utiliza para codificar mensajes y señales de los miembros de una organización, con el propósito de mantenerlos unidos y sostener sus pautas, valores, historias y formas de comunicación en el grupo.
MERYL REIS LOUIS (1983, CITADO EN HATCH, 2013B)	Las organizaciones representan el entramado cultural de varios individuos con características singulares, quienes tienen una forma de hablar, expresarse y comprender el ambiente según sea su contexto nativo.
JOHN VAN MAANEN (1988; CITADO EN HATCH, 2013B)	La cultura se entiende como el conglomerado de actitudes y comportamientos aprendidos en una sociedad. Los individuos en el escenario cultural comparten similitudes en su forma de relacionarse y pensar respecto a ciertas temáticas, pues sus rutinas cotidianas se construyen conforme su interacción con su contexto próximo.
HOFSTEDE (2011, P. 6, 2012)	“La cultura es siempre un fenómeno colectivo, porque es al menos en parte compartida con personas que viven o vivieron en el mismo ambiente social, la cultura consiste en las reglas no escritas del juego social. Es la programación colectiva de la mente que distingue los miembros de un grupo de otros”.
TRICE Y BEYER (1993, CITADO EN HATCH, 2013B)	Las culturas están compuestas por interpretaciones colectivas que configuran el sistema de creencias, emociones, valores e ideologías de los individuos pertenecientes a la sociedad.
SCHULTZ Y HATCH, (1996, P. 540)	“La cultura organizacional se considera un universo lleno de relaciones circulares entre interpretaciones y significados que se construyen a través de la interacción entre las personas tanto adentro como por fuera de la organización”.

CAMERON Y QUINN (2011)	El concepto de cultura organizacional hace referencia a los valores asumidos, las suposiciones subyacentes, las expectativas y las definiciones que caracterizan a las organizaciones y sus miembros. La cultura organizacional, se puede analizar desde cuatro niveles por nivel de observancia: i) supuestos implícitos, nivel más fundamental de la cultura. ii) contratos y normas que surgen para regular los supuestos básicos. iii) los artefactos como mecanismos para que la organización comunique su cultura tanto al interior como a su entorno. iv) los comportamientos explícitos y cotidianos de las personas.
SCHEIN (1991)	La cultura organizacional es definida como la estructuración de interacciones dinámicas entre diferentes individuos, quienes comunican pensamientos, aprenden nuevas formas de relacionamiento y otorgan significados a su propia vida/entorno, a partir de lo cual, se promueve el fortalecimiento del trabajo en equipo, el desarrollo del potencial humano y el incremento en el desempeño laboral, económico y social.

El análisis comparado de estas definiciones permite identificar una serie de elementos estructurantes: el valor compartido, los significados culturales, la conducta grupal, la comunicación simbólica y las creencias colectivas. Estas dimensiones son la base de múltiples investigaciones que han abordado la CO desde diferentes enfoques. Restrepo Sarmiento et al. (2020) organizó esta producción en cuatro líneas temáticas principales, que se muestran a continuación.

Tabla 5.3.

Principales tendencias de investigación en CO

Temática	Autores
Abordajes teóricos	Saffold (1988), Schein (1986, 1991), Wilkins y Ouchi (1983), Cameron y Ettington (1988), Glaser et al. (1987), Arogyaswamy y Byles (1987)
Desempeño, eficiencia y liderazgo organizacional	O'Reilly et al. (1991), Wilkins y Ouchi (1983), Weick (1987), Sergiovanni y Corbally (1986), Jones (1983), Tierney y Chaffee (1988), Bass y Avolio (1993, 1994), Gordon y DiTomaso (1992)
CO y comportamiento	Cooke y Rousseau (1988), Schall (1983). Bate (1984), Kets de Vries y Miller (1986), Denison y Spreitzer (1991), Judge y Cable (1997)
Relación entre CO y otros aspectos de la organización	Waters y Bird (1987), Sheridan (1992), Cartwright y Cooper (1993), Bates et al. (1995), Hatch y Schultz (1997), Ahmed (1998), Hofstede (2012), Ashkanasy et al. (2000), Cameron y Quinn (2011)

La diversidad temática de estas investigaciones revela la amplitud con la que la CO es explorada. Existen estudios que abordan su impacto sobre la eficiencia, el liderazgo, el comportamiento y la relación con otras variables organizacionales. En este panorama se destacan tres modelos teóricos que han tenido mayor aplicación: Hofstede (2011), Schein (1991) y Cameron y Quinn (2011).

Hofstede (2011) introdujo un modelo comparativo que distingue entre la cultura nacional y la cultura organizacional. Mientras la primera se transmite de generación en generación y responde a factores históricos y estructurales, la segunda se construye en el entorno laboral a partir de los valores previos de los individuos y se manifiesta a través de símbolos, héroes y rituales organizacionales. Esta diferenciación le permitió definir seis dimensiones culturales para analizar la configuración organizacional en distintos contextos (ver Tabla 5.4).

Tabla 5.4.*Las Seis dimensiones de Hofstede*

Distancia de poder	Relacionada con las (...) soluciones al problema básico de los humanos. (Jerarquía). El nivel en el cual miembros con menor poder de una sociedad esperan encontrarse diferencias en los niveles de poder.
Control de la incertidumbre	Relacionada con el nivel de estrés en una sociedad frente a un futuro desconocido
Individualismo versus colectivismo	Relacionado con la integración de los individuos en grupos primarios. Es decir, la percepción [de] las personas de sí mismas en términos de “yo” o “nosotros”
Masculinidad versus feminidad	Relacionada con la división de roles emocionales entre mujeres y hombres. La masculinidad se ve reflejada por la competencia, los logros y el éxito. La feminidad se ve reflejada en el cuidado de los demás y la calidad de vida
Orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo	Relacionada con la elección del enfoque para los esfuerzos de las personas: el futuro o el presente y el pasado.
Indulgencia versus moderación	Relacionada con la gratificación versus el control de los deseos humanos relacionados con el disfrute de la vida

Fuente: Adaptado de Restrepo Sarmiento (2020) y Restrepo Sarmiento et al. (2020)

Estas dimensiones son: distancia de poder, control frente a la incertidumbre, individualismo-colectivismo, masculinidad-feminidad, orientación temporal y grado de indulgencia. Cada una describe un eje de tensión en las culturas que se proyecta en las prácticas organizacionales. Por ejemplo, una organización con alta distancia de poder se estructura jerárquicamente y promueve relaciones verticales; una con baja distancia, favorece la participación y la horizontalidad. El control de la incertidumbre se traduce en la necesidad de procedimientos y estructuras claras. El eje individualismo-colectivismo se refleja en la autonomía o cooperación. La masculinidad valora el

logro y la competencia, mientras la feminidad enfatiza el cuidado mutuo. La orientación temporal define si se prioriza el pasado, el presente o el futuro. Finalmente, la indulgencia describe el grado de apertura hacia el disfrute y la satisfacción de deseos.

Cameron y Quinn (2011), por su parte, propusieron un modelo, conocido como modelo de valores en competencia (CVF), que integra dimensiones culturales con la estrategia. Su enfoque identifica cuatro tipos de CO: Clan, Jerarquía, Adhocracia y Mercado. Cada tipo se define por el grado de flexibilidad o control, y por el enfoque interno o externo.

La cultura jerárquica prioriza la estabilidad interna, mediante normas y procedimientos; la de mercado busca eficiencia externa, mediante resultados y competitividad. La cultura de clan promueve el compromiso interno y la colaboración; la adhocrática estimula la innovación y la adaptabilidad en entornos cambiantes, siendo el tipo cultural con mayor efecto positivo sobre la capacidad de transformación digital en las organizaciones (Cameron y Quinn, 2011; Cao et al., 2024; Cifuentes-Leiton et al., 2024; Restrepo Sarmiento, 2020; Restrepo Sarmiento et al., 2020). Este modelo se ha aplicado tanto en diagnósticos como en procesos de transformación, especialmente en el diseño de planes de cambio liderados por actores estratégicos dentro de la organización.

Schein (1986) propuso un modelo tridimensional para entender la cultura organizacional. Para el autor, la cultura emerge del aprendizaje colectivo y se estructura en tres niveles: artefactos, valores y supuestos básicos. Cada nivel refleja un grado diferente de visibilidad y profundidad, ver Tabla 5.5.

Tabla 5.5.*Los niveles de la Cultura Organizacional*

Niveles de la CO	Descripción
Artefactos	Los artefactos son los elementos visibles de la organización, los cuales son reconocidos por sus participantes con facilidad, ya que representan la estructura física del espacio cultural. Un ejemplo sobre los artefactos son las formas de hablar y las formas de vestir de la persona, además de los productos físicos dentro de la organización.
Valores y creencias	Los valores y creencias se manifiestan en los escenarios grupales cuando se establecen objetivos y metas enfocadas en cumplir con las exigencias de la organización.
Presunciones básicas	Los supuestos básicos representan la estructura interna de la persona, es decir sus pensamientos, ideas y emociones que se manifiestan dentro del grupo. Este nivel no suele percibirse de manera consciente porque son identificaciones personales de los miembros de la organización. Aunque, en cada interacción, este elemento siempre configura las relaciones en el grupo.

Fuente: Adaptado de Schein (1983, 1986, 1988, 1991)

El modelo de Schein se ha utilizado ampliamente para analizar la resistencia al cambio, las dinámicas del liderazgo y los procesos de adaptación organizacional (Monsalve-Pantoja y Londoño-Cardozo, 2025). El autor establece que la CO debe gestionarse en función de la etapa del ciclo vital de la organización. En el nacimiento se requiere consolidar la identidad cultural; en la adolescencia, articular subculturas; en la madurez, reevaluar prácticas y conservar lo esencial. Para ello, el liderazgo cumple un papel fundamental como catalizador del cambio (Monsalve-Pantoja y Londoño-Cardozo, 2025).

Las organizaciones difieren en sus prácticas culturales, lo que se observa incluso en situaciones cotidianas. En instituciones financieras, el cumplimiento riguroso del horario puede ser más relevante que la interacción social. En cambio, en universidades públicas, los espacios informales son escenarios de debate y construcción simbólica. Estas diferencias muestran cómo la CO estructura comportamientos,

relaciones y decisiones, y cómo su análisis permite comprender el funcionamiento interno de cada organización.

La CO también varía según el tamaño de la organización. En estructuras pequeñas, el control directo permite una gestión informal de la cultura. En grandes organizaciones, la cultura se integra a la estrategia como un factor de cohesión. La estrategia requiere de la cultura como soporte simbólico y operativo, mientras que la cultura necesita la estrategia para mantenerse alineada con las metas organizacionales.

Investigaciones recientes en CO evidencian su relevancia práctica y exploran en la integración de estos marcos, Abdul Manaán et al. (2026) proponen un modelo teórico que sintetiza la Teoría del Esquema Cognitivo, la Visión Basada en Recursos y la Teoría de Contingencia, estableciendo un mecanismo explicativo que va desde los esquemas cognitivos culturales hasta las capacidades actualizadas y el ajuste ambiental, superando las limitaciones de los enfoques que solo miden la relación directa entre cultura y desempeño. Esto, impulsa el desarrollo de métodos para intervenir y alinear la cultura a las necesidades organizativas.

Desde esta perspectiva, el presente estudio se abordará desde la mirada moderna propuesta por Hatch, que entiende la cultura organizacional como un objeto susceptible de análisis, diseño y gestión en función de los fines estratégicos de la organización. De ahí la necesidad de comprender con mayor profundidad el papel que desempeña la CO en los contextos contemporáneos, atravesados por fenómenos sociales y tecnológicos emergentes como la posverdad, las dinámicas de la cuarta revolución industrial (Industrias 4.0) y la consolidación del teletrabajo.

Enfoques Contemporáneos para la Aplicación de la CO

Después de establecer los fundamentos teóricos de la CO, resulta pertinente examinar cómo esta se expresa, transforma y adquiere nuevos

sentidos en escenarios concretos que reflejan los desafíos y tensiones del presente. La cultura organizacional, en tanto fenómeno dinámico y relacional, no puede comprenderse plenamente si se la aísla de los contextos sociales, tecnológicos y simbólicos que la condicionan. En ese sentido, este apartado propone una aproximación analítica a partir de tres escenarios contemporáneos que, sin pretender agotar la totalidad de posibles enfoques, permiten ilustrar la diversidad de perspectivas desde las cuales puede abordarse el estudio de la cultura organizacional.

El primer escenario corresponde al ámbito social, marcado por fenómenos como la posverdad, la pospolítica y la consolidación del managerialismo como lógica transversal a múltiples órdenes de la vida colectiva. El segundo escenario se sitúa en el entorno académico, con énfasis en las organizaciones universitarias, donde la CO incide en la formación, investigación y reproducción institucional del conocimiento. Finalmente, el tercer escenario aborda las transformaciones derivadas de la digitalización, particularmente en lo relativo al impacto de la inteligencia artificial y al auge del teletrabajo, fenómenos que replantean las formas de interacción y pertenencia organizacional. Estos tres enfoques, tomados como ejemplos argumentativos, no excluyen la existencia de otras miradas igualmente válidas, sino que buscan poner en evidencia la versatilidad analítica y práctica de la CO en contextos diversos y cambiantes.

Enfoque de la CO y la Posverdad

La construcción de verdades sobre la base del discurso ideológico individual es la principal característica de la posverdad. No hay verdad objetiva legitimante sino relatos individuales que inmanentemente son legítimos. Esta concepción es propia del mundo posmoderno, subestima lo objetivo y lo reemplaza por las percepciones individuales. La posverdad deviene en otros productos como la pospolítica.

La pospolítica es una de las características del actual nuevo entorno. Tal como corresponde a su esencia posmoderna, la pospolítica no reconoce consensos alrededor de categorías fundamentales, sino que se nutre de las disputas entre minorías, reivindicaciones particulares y maniqueísmo frente al ordenamiento previo y sus élites. La pospolítica desconoce las ideologías totalizantes y por tanto facilita la conversión de los individuos en sujetos vulnerables y manipulables. En este contexto, el management encuentra el terreno abonado para consolidarse soterradamente e imponer sus intereses.

En consecuencia, la sociedad abandona la confrontación política y la reemplaza con el managerialismo. Esto puede parecer paradójico toda vez que la naturaleza más primitiva del management era ajena a la política. Pero, las dinámicas del poder y el interés marcado por los grupos de interés evidencian que el management es también político y conlleva otra forma de hacer política regida por los criterios de eficiencia de mercado. La pospolítica aparentemente opone una anti política a esta hegemonía a través de la izada de las banderas de los particularismos y el pensamiento antiliberal (Varela Barrios, 2023).

Prueba de lo anterior son los diecisiete objetivos de desarrollo sostenible que apuntan a acciones marcadamente basadas en la defensa de lo particular. Los alcances de las acciones se prevén globales, locales y personales y tienden a asegurar los recursos necesarios para la satisfacción de necesidades de las generaciones presentes y futuras (Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, 1988). El impacto de esta visión es tal que ciento noventa y tres países han suscrito el cumplimiento de los ODS para el año 2030.

Entonces, esta época de posmodernismo, posverdad y pospolítica alimenta la incrustación del management en la totalidad de las esferas de la actividad humana (Varela Barrios y Tello-Castrillón, 2021). Se puede pensar que las personas que gerencian sus vidas lo hacen influenciadas por las restricciones culturales que en los días que co-

rren corresponden a la posmodernidad. Idéntica situación pasa en las organizaciones del Estado que son gestionadas conforme al *management*. Cabe esperar que las herramientas de intervención de la CO privada apliquen también para este tipo de organizaciones lo que incluye las conocidas categorías de competitividad, eficiencia y enfoque en el mercado. Así, el *management* se inserta en la vida social y organizacional, en el ámbito político y en la vida privada (Varela Barrios y Tello-Castrillón, 2021).

El ascenso del *management* se manifiesta desde 1932 desde cuando se plantea la existencia de un capitalismo de gerentes que hoy parece más vigente que nunca. En el capitalismo de gerentes, los intereses tradicionales del *management* se imponen sobre los intereses de otros grupos y capturan para sí los criterios de asignación de recursos. Con el paso del tiempo, los *managers* han sabido adaptarse al cambio de cada época en defensa de sus intereses. La época actual de financiarización ha obligado los *managers* a aprender a moverse en el ambiente que prioriza el interés en el corto plazo y los rendimientos financieros.

La hegemonía del *management*, propia de esta época posmoderna, parece un contrasentido con el *Zeitgeist* actual. El posmodernismo reivindica la particularidad, pero, en contraste, el *management* se ha globalizado en un proceso tal donde los patrones administrativos tienden al isomorfismo universal sin tener en cuenta las particularidades culturales. Parece como si todo encontrara solución en la aplicación de los principios del *management*; la CO es uno de tantos campos donde esto tiene lugar.

El proceso de managerización de la CO también puede ser un resultado teledirigido desde los grupos de poder que controlan las difusas super estructuras. Su estrategia de conservación del *statu quo* lleva esos grupos a blindar el núcleo del poder y hacer concesiones únicamente en asuntos de segundo orden como la CO o movimientos de

mercado. Es decir, las estructuras de poder se mantienen fijas mientras sus manifestaciones específicas son objeto de negociación, una suerte de interacción entre el cosmos y el taxi pregonado por Platón. Los grupos de poder alcanzan ventajas en la negociación a partir de la manipulación de las contrapartes para que se dispongan a la cesión de sus intereses. Para ello es importante su adoctrinamiento y la sugestión de una sensación, por demás apócrifa, de autocontrol, elementos propios de la pospolítica. De esta manera, la coerción sobra en favor de la seducción; en el plano organizacional esto significa que un sujeto que se comporta bien no necesita ser vigilado de cerca y se mantiene útil al propósito de la CO.

Existen dos herramientas de manipulación muy útiles para los propósitos de los grupos de poder. Estas son, la ingeniería social y la multimedia para la difusión de posverdades. De esta manera se construyen relatos y posverdades como materia prima de la realidad fragmentada. Muestra de ello, es la industria cultural que surge como uno de los productos más evidentes de como una construcción social —la cultura— que en principio es espontánea termina por ser teledirigida por un grupo de poder. La pospolítica conoce esta situación y es consciente de que, a pesar de su discurso, no altera las superestructuras de poder, pero sí las captura para sí.

Es ahí donde el *management* se posiciona como un elemento universal cuyo manejo permite el asalto del poder. Tal característica resalta su dimensión política a pesar de que el *management* ostenta una tradicional aversión a auto percibirse como tal. La condición de elemento universal del *management* es reforzada con otros fenómenos actuales también universales y de los que se hablará en líneas posteriores: la cuarta revolución industrial y las tecnologías agenciativas. Estos dos fenómenos replantean las relaciones humanas, no humanas y artificiales que sumadas a la aparente falta de política del *management* resultan congruentes con las manifestaciones de la era de la posverdad.

El escenario de la posverdad es propuesto como un espacio sin política, sin lucha de clases. Un espacio donde las personas se encuentran en lo económico que funge como esencia de lo real. De esta manera, los comportamientos institucionales y personales se reducen a un *management* social (Wilson y Swyngedouw, 2014) mientras que el *management* se mantiene como criterio legitimador de toda acción social.

Entonces, el *management* legitima la acción social y la CO en una dinámica donde finalmente el sujeto desaparece. En efecto, el estudio de la CO presupuesta que lo organizacional es diferenciable de lo social ya que se asume que organizacionalmente todos los individuos se conducen conforme a la misma lógica en la toma de decisiones. Sin embargo, tanto en lo social como en lo organizacional el comportamiento del individuo está fuertemente constreñido por las dimensiones del sistema. Este asigna roles que los individuos aprenden a ejecutar en una compaginación de su libre albedrío con la limitación social. Esto es, la confrontación de la acción con la estructura donde la última prevalece y lleva a la desaparición del sujeto.

La CO de la era de la posverdad se vuelve ultrarracional. Esto obedece a que el *management* exagera en la importancia del director o del gerente y por tanto promueve un apego a la ultraracionalidad, la confianza en la racionalidad del director y el determinismo cognitivo. No obstante, desde siempre Parker Follet (1942; 1923), Simon (1979), March (1980), Allison (1980), Argyris (1957, 1962) y varios autores más ya habían discutido sobre el poder político en las organizaciones que de alguna manera siempre subyacerá en el desarrollo del *management*.

Enfoque de la CO en Organizaciones Académicas

El estudio de la CO en las universidades ha tomado fuerza en las últimas dos décadas, en respuesta a las variaciones sociales, tecnológicas, políticas y económicas que han impactado a nivel mundial en el entorno educativo (Bartell, 2003, citado por Chung Alva, 2017, p. 112).

Las universidades, como organizaciones complejas, se definen por sus múltiples funciones, entre ellas la educación, la creación de conocimiento y la prestación de servicios a la sociedad (Serrano, 1997). Para Ortega y Gasset (1966) la función principal de la universidad no es solo transmitir conocimientos, sino formar a la élite intelectual y moral de la sociedad. Esta élite debería estar compuesta por personas con una sólida formación cultural y científica, capaces de pensar críticamente y de liderar el progreso social. La estructura organizacional de las universidades abarca diversas unidades con finalidades específicas, y su esencia se relaciona con un ideal de “universalidad”, siendo percibida como la “cuna del saber” y el “motor del cambio social” (Serrano, 1997, p. 55).

En este contexto, el análisis de la cultura organizacional implica comprender las suposiciones básicas que guían la interacción entre los miembros de la comunidad universitaria, incluyendo directivos, profesores, estudiantes y personal administrativo (Nebrijo Gómez, 2021). Serrano (1997) destaca la diversidad en las universidades y cómo esta se influencia por la condición organizativa, abordando temas como el poder y la relación instituido-instituyente que contribuyen a la configuración de la cultura.

La tipología de la CO juega un papel importante en el desempeño y la eficacia de las organizaciones (Cameron y Quinn, 2011). En el contexto universitario, la cultura fuerte se caracteriza por valores compartidos y normas de comportamiento, mientras que la cultura débil se caracteriza por desacuerdos sobre valores y la ausencia de normas (Chung Alva, 2017). La existencia de una CO clara y estrategias bien definidas se traduce en consecuencias positivas para el desempeño económico y laboral de las universidades (Añez, 2006).

En este contexto, la cultura universitaria se vuelve esencial para cumplir con el objetivo misional de las instituciones académicas: generar conocimiento y realizar investigaciones que contribuyan a resolver

problemas sociales (Chung Alva, 2017). La formación de investigadores dentro de las universidades está intrínsecamente ligada a la CO, determinando las razones, procedimientos y recursos dedicados a este propósito (Serrano, 1997).

Las universidades, como parte integral de la sociedad, tienen la responsabilidad de contribuir socialmente a través de la investigación (Milocco, 2003, citado por de Pelekais y Rivadeneira, 2008). La generación de conocimiento, la creación de riqueza y el desarrollo humano son parte de las obligaciones y responsabilidades sociales ineludibles que recaen sobre estas organizaciones educativas (de Pelekais y Rivadeneira, 2008).

La importancia de la cultura en la educación superior radica en su capacidad para comprender la complejidad social de cada institución. Las culturas organizacionales bien definidas son herramientas para el éxito y la eficacia de las organizaciones, y en el caso de las universidades, la formación de investigadores se convierte en una prioridad para generar conocimiento e impactar positivamente en la sociedad.

La investigación se posiciona como uno de los objetivos fundamentales de las universidades, siendo considerada el camino idóneo para la gestión del conocimiento y la solución de problemas sociales desde una perspectiva científica (Cardozo Forero y Suárez Huertas, 2015). En el contexto colombiano, la acreditación de las instituciones de educación superior está estrechamente vinculada a la investigación, reflejada en el número de publicaciones científicas, su impacto y la presencia de institutos o centros de investigación reconocidos (Aldana de Becerra, 2012; Pineda-Henao y Londoño-Cardozo, 2018).

En el caso colombiano, por ejemplo, la investigación se ha convertido en un componente esencial de las actividades universitarias desde la promulgación de la Ley 30 de 1992. Esta ley estableció mecanismos para organizar las actividades universitarias y consolidó concep-

tos como grupo de investigación y sistema de investigación (Nieto Useche, 2018). La relación entre la calidad de las universidades y sus hábitos de investigación es evidente, y el sistema universitario se configura en torno a unidades con estructuras propias (Nieto Useche, 2018).

La investigación en el ámbito universitario ha evolucionado de ser considerada exclusivamente como un tema científico a formar parte fundamental de una cultura investigativa más amplia (Pineda-Henao, 2018; Pineda-Henao et al., 2020). Martins (2005, citado por Alfonso Villegas y Villegas González, 2017, p. 125) define la cultura de investigación como un conjunto de valores, creencias, rituales y normas compartidas por individuos que conforman una manera específica de hacer investigación en un contexto determinado.

A pesar de la aparente importancia que se le otorga a la investigación, esta sigue siendo escasa y limitada en su alcance en los programas universitarios, con frecuencia considerada como un requisito para cumplir con los trabajos de grado (Alfonso Villegas y Villegas González, 2017; Morlés et al., 2010). La importancia de la investigación en las universidades va más allá de indicadores cuantitativos; impacta directamente en la calidad de la formación impartida. La adquisición de habilidades investigativas, la promoción del trabajo en equipo y la valoración de la crítica y la autocrítica son elementos esenciales para fortalecer la cultura de la investigación en el ámbito universitario (Universidad Francisco de Paula Santander, 2003, citado por Martínez, 2018, p. 24).

Para comprender la dinámica cultural de la generación de conocimiento en las universidades, se deben considerar los aspectos formales e informales de la cultura investigativa. Los aspectos formales incluyen la malla curricular, la estructura formal que respalda la investigación y los contenidos mínimos de las asignaturas necesarias para la formación investigativa (Pineda-Henao, 2018; Pineda-Henao

et al., 2020). La insuficiencia en las asignaturas de formación investigativa en los programas sugiere carencias en las bases de investigación de los estudiantes universitarios.

En cuanto a los aspectos informales, la cultura investigativa se entiende como un hecho social institucionalizado. Los componentes asociados a la cultura investigativa incluyen rituales, lenguaje y conocimiento común, así como intereses comunes. Estos elementos, que se aprenden y comparten entre los miembros de la comunidad académica, fortalecen y refuerzan la cultura investigativa en las universidades (Pineda-Henao, 2018; Pineda-Henao et al., 2020).

En general, la cultura organizacional en las universidades, especialmente en lo relacionado con la promoción de la investigación, es un elemento importante para el éxito y la eficacia de estas instituciones. La formación de investigadores está intrínsecamente vinculada a la cultura organizacional, determinando los valores, las creencias y los supuestos que guían la generación de conocimiento. La investigación, como objetivo misional de las universidades, requiere tanto de aspectos formales como informales de la cultura para prosperar y contribuir significativamente a la sociedad.

Enfoque de la CO en las Industrias 4.0 y en Contextos de Teletrabajo

A lo largo de la historia, la tecnología ha estado presente en todos los hitos fundamentales de la humanidad, funcionando como un recurso que ha complementado las limitaciones inherentes a nuestro desarrollo evolutivo (Pérez de Paz, 2016; Pérez de Paz y Londoño-Cardozo, 2021). Desde la domesticación del fuego hasta los actuales desarrollos digitales, el quehacer humano ha estado mediado por herramientas que redefinen las formas de habitar el mundo (Pineda-Henao y Londoño-Cardozo, 2024). En este proceso, las organizaciones, entendidas como construcciones sociales, no han sido ajenas al impacto de dicha

evolución, especialmente a partir de la consolidación de la era de la información (Mendelson y Pillai, 1999).

Desde mediados del siglo XX, la información se consolidó como insumo estratégico para la toma de decisiones organizacionales (Simon, 1973). La digitalización transformó radicalmente la producción, el almacenamiento y la circulación de datos, dando lugar a nuevas formas de estructuración, comunicación y gestión. Las tecnologías digitales, pilar fundamental de la industria 4.0, están reconfigurando las relaciones laborales y transformando la comunicación organizacional, impulsando estructuras más descentralizadas y fomentando una mayor autonomía individual en la toma de decisiones. Esta dinámica contribuye a difuminar los límites tradicionales de la autoridad y redistribuir el poder interno, a la vez que exige una vigilancia constante sobre el manejo de la información en escenarios de producción simbólica masiva.

En este marco, la irrupción de la inteligencia artificial (IA) plantea un nuevo desafío: algoritmos capaces de ejecutar tareas complejas, anteriormente asignadas a seres humanos, modifican los supuestos básicos de la CO (Bostrom, 2013, 2014; Pérez de Paz, 2024). Frente a ello, la OCDE ha propuesto directrices éticas para el uso de IA en contextos organizacionales, que exigen sujetos preparados técnica, legal y éticamente para desenvolverse en ecosistemas digitales (OCDE, 2023). No obstante, la velocidad del cambio tecnológico desborda la capacidad regulatoria, y obliga a que los propios individuos asuman principios de autorregulación mientras se consolidan los marcos normativos.

En este panorama se inserta el teletrabajo, una forma de organización laboral posibilitada por la digitalización y acentuada por la pandemia de covid-19 (Amankwah-Amoah et al., 2021). El paso de entornos físicos a virtuales implicó cambios profundos en la forma de trabajar, comunicarse y relacionarse. Las herramientas digitales fa-

cilitaron la colaboración remota, evidenciando el rol crucial de la CO en el sostenimiento de la productividad, la cohesión y la resiliencia organizacional (Gorton et al., 2022; Müller et al., 2023). Investigaciones recientes en pymes confirman que la relación entre la CO y la digitalización opera como un bucle de retroalimentación dinámico: la cultura impacta las iniciativas de transformación digital y, a su vez, la digitalización reconfigura los valores y prácticas culturales de la organización (Baojing et al., 2025).

El teletrabajo, entendido como el ejercicio de tareas laborales en lugares distintos a las sedes físicas tradicionales, tensiona las estructuras culturales de las organizaciones (Buirá, 2012; Golden et al., 2008; Nilles, 2012). Su implementación requiere una cultura organizacional flexible, orientada a resultados y basada en la confianza (Harrington y Santiago, 2006; Rousseau y Tijoriwala, 1998). Las culturas jerárquicas, por el contrario, presentan resistencias a esta transformación, al privilegiar el control directo y la supervisión continua.

En este contexto, la digitalización del trabajo no solo representa un cambio operativo, sino una expansión de los repertorios culturales que configuran el mundo organizacional. Como indican Cifuentes-Leiton et al. (2024), la virtualización del trabajo deslocaliza el cuerpo del trabajador y redefine los mecanismos de adhesión cultural. Esta transformación desafía la noción tradicional de que la cultura organizacional surge en un espacio físico compartido. En su lugar, emergen vínculos contruidos en entornos digitales, donde se producen nuevos artefactos culturales, nuevas formas de interacción y nuevas configuraciones del sentido de pertenencia.

Dos escenarios se destacan en esta transición: primero, organizaciones que trasladan sus operaciones al teletrabajo, heredando sus características culturales previas y ajustando sus supuestos básicos; segundo, organizaciones que nacen directamente en entornos virtuales, enfrentando el desafío de construir cultura sin soporte físico.

En ambos casos, las redes sociales y plataformas digitales juegan un papel esencial en la configuración de la cultura, permitiendo una interacción asincrónica y la generación de nuevas formas de co-presencia.

Asimismo, el tiempo de dedicación al trabajo y las relaciones contractuales se ven alterados, especialmente en culturas jerárquicas que prolongan la jornada para mantener las dinámicas tradicionales. La flexibilidad comunicativa, la asincronía y la autonomía requieren una gestión organizacional centrada en resultados, más que en la supervisión directa (Simon, 1972, 1997). En este sentido, los patrones de interacción ya no se fundamentan exclusivamente en la proximidad física, sino en la consecución de objetivos individuales, mediada por tecnologías de información y comunicación.

La CO, tradicionalmente basada en la interacción social presencial, se redefine como una cultura de interacción orientada a tareas. Para que esta transición sea viable, la confianza deviene un elemento estructurante. Esta confianza, entendida como el estado psicológico que supone la aceptación de la vulnerabilidad ante las expectativas positivas sobre los demás (Rousseau y Tijoriwala, 1998), sustenta los nuevos vínculos laborales y posibilita la consolidación de una cultura coherente con el entorno virtual.

La digitalización genera escenarios donde el lugar de trabajo deja de estar anclado al espacio físico y se extiende al hogar, a espacios públicos o incluso a situaciones sin lugar definido, como ocurre con trabajadores que operan en plataformas móviles o en la calle. Ejemplos como los Store-to-Store Workers ilustran esta realidad: trabajadores conectados desde aplicaciones que organizan su actividad y monitorean su productividad sin necesidad de oficinas (Cifuentes-Leiton et al., 2024).

Las plataformas digitales no solo permiten la conexión, sino que actúan como mediadoras de la interacción organizacional. Hoy, más del 45% de la población mundial cuenta con al menos un perfil en redes sociales, lo que convierte a estas plataformas en artefactos culturales clave que soportan dinámicas de liderazgo, colaboración y aprendizaje (Londoño-Cardozo y Restrepo-Sarmiento, 2022). Estas condiciones obligan a la gestión organizacional a repensar la cultura desde la asincronía, la deslocalización y la interactividad distribuida.

La gestión en contextos virtuales requiere liderazgo adaptativo, capaz de generar sentido y cohesión incluso en ausencia de contacto físico. La dirección debe garantizar una presencia simbólica que mantenga unida la organización a través de la comunicación, la transparencia y la orientación a resultados. La cultura organizacional, en este entorno, se convierte en una red de significados compartidos que permite a los trabajadores reconocerse como parte de un todo, más allá de la fragmentación espacial.

El análisis de la cultura organizacional en escenarios digitalizados implica considerar una multiplicidad de dimensiones: lugar, tiempo, modos de comunicación y formas de contratación. Todos estos elementos afectan los supuestos básicos, los patrones de interacción y la orientación estratégica de la organización. En consecuencia, la cultura se transforma en un sistema dinámico que opera en la intersección entre lo físico y lo virtual, entre lo colectivo y lo individual.

Así, la CO ya no puede entenderse únicamente como una estructura homogénea, sino como un entramado fluido que se adapta a múltiples realidades. El teletrabajo, al permitir conexiones fragmentadas y centradas en resultados, promueve una cultura más plural, donde cada trabajador articula su experiencia organizacional desde su contexto particular. Esta diversidad puede enriquecer a la organización, siempre que exista una dirección que promueva valores compartidos, propósitos comunes y mecanismos de integración cultural. En

este contexto, la gestión cultural orientada a la sostenibilidad organizacional requiere trascender los artefactos superficiales para anclarse en los supuestos y valores profundos que constituyen la esencia de la cultura (Assoratgoon y Kantabutra, 2023).

En suma, la cultura organizacional en la era digital exige su comprensión como un fenómeno en expansión, cuyas fronteras se desdibujan en la virtualidad, pero cuya fuerza reside en su capacidad de generar sentido compartido, incluso en la distancia. Las organizaciones que comprendan esta lógica estarán mejor preparadas para navegar los desafíos del presente y construir futuros más adaptativos, inclusivos y sostenibles.

Modelo Integrado para la Gestión de la Cultura Organizacional

El sustento teórico que sustenta este documento, junto con la exploración de los enfoques de la cultura organizacional en contextos como la posverdad, las organizaciones académicas, las industrias 4.0 y el teletrabajo, permite evidenciar que los cambios producidos en los escenarios laborales emergentes durante las últimas décadas, especialmente como resultado de la digitalización del trabajo y la expansión del teletrabajo, exigen una revisión crítica de los modelos tradicionales de análisis e intervención cultural. Tal como se ha argumentado, la irrupción de las tecnologías de la información y la comunicación, la inteligencia artificial y las formas de trabajo deslocalizadas han reformulado los supuestos fundamentales sobre la interacción, la pertenencia, el liderazgo y el sentido organizacional. En este contexto, es necesario contar con un modelo integrado para la gestión de la cultura organizacional, que sea deliberado, flexible, y capaz de responder estratégicamente a las condiciones impuestas por los nuevos entornos.

A pesar de la existencia de modelos sólidos y vigentes es pertinente proponer modelos más flexibles y adaptables a los contextos y enfoques actuales. En este sentido, Restrepo Sarmiento (2020) propuso una formulación enriquecida que parta del CVF de Cameron y Quinn como base estructural. El CVF, ampliamente validado como instrumento diagnóstico y de transformación cultural, puede aumentar su efectividad al ser complementado con prácticas derivadas de enfoques teóricos consolidados. En particular, la incorporación de los aportes de Hofstede (2012), O'Reilly (1991), Schein, Denison (2003) y Kotter (1996). Por lo anterior, a continuación se propone una primera versión de este modelo, en la que se integran los comentarios planteados por Restrepo Sarmiento (2020). Entre estos aportes se destacan la necesidad de adaptar las etapas del cambio a entornos virtuales, la consideración de los valores culturales nacionales e individuales, la incorporación del perfil cultural organizacional, el papel del aprendizaje organizacional, la centralidad de la misión compartida y la activación del sentido de urgencia como factor dinamizador del cambio. Estos elementos se desarrollan con mayor profundidad a continuación como componentes clave para enriquecer el modelo y adecuarlo a las realidades organizacionales actuales.

Para Restrepo Sarmiento (2020), en primer lugar, el CVF permite evaluar la cultura a través de seis dimensiones clave y establecer una brecha entre la cultura actual y la deseada. A partir de este diagnóstico, se puede diseñar un proceso de cambio planeado que incluya consensos, definición de estrategias, identificación de victorias tempranas, liderazgo activo, comunicación eficaz y ajuste estructural (Cameron y Quinn, 2011). No obstante, en entornos organizacionales mediados por plataformas digitales, algoritmos y relaciones asincrónicas, estas etapas requieren ser adaptadas a nuevas realidades simbólicas y operativas.

En segundo lugar, emergen los aportes de Hofstede. Este autor advierte que las culturas organizacionales están influenciadas por los

valores nacionales y las características individuales. Esta dimensión es particularmente relevante en escenarios virtuales, donde las organizaciones suelen operar con equipos multiculturales y distribuidos geográficamente. Incluir el análisis de la cultura nacional y las disposiciones personales hacia el cambio facilita una adaptación cultural más contextualizada, especialmente en el marco de procesos de teletrabajo o colaboración transnacional.

En tercer lugar, desde el modelo de O'Reilly (1991) se puede introducir el perfil cultural organizacional (OCP), que permite medir el ajuste entre los valores individuales y los organizacionales. Este instrumento cobra especial importancia en contextos donde los vínculos presenciales son mínimos o inexistentes, ya que permite identificar la afinidad cultural de los colaboradores y anticipar su nivel de compromiso, satisfacción y permanencia. La digitalización ha acentuado la necesidad de personalizar los procesos de selección, desarrollo y retención del talento en función del perfil cultural de los trabajadores.

Por su parte, Schein (1991) sostiene que la cultura se transforma a través del aprendizaje organizacional. En entornos virtuales, donde los equipos aprenden en red y los procesos de interacción están mediados por tecnologías, resulta fundamental incorporar prácticas de aprendizaje intencional que permitan resignificar las experiencias individuales y colectivas. La cultura, como sistema de significados compartidos, debe renovarse a partir de nuevas prácticas, lenguajes y símbolos que reflejen la realidad digital y el teletrabajo.

En este mismo sentido, Denison refuerza esta idea al identificar la misión como un rasgo cultural clave en organizaciones efectivas. En contextos de trabajo distribuido, mantener una visión clara y compartida se vuelve esencial para alinear esfuerzos y sostener el propósito común. La fragmentación espacial y temporal impone la necesidad de una narrativa cultural fuerte que actúe como hilo conductor

entre los distintos actores organizacionales, permitiendo mantener la identidad y la dirección estratégica.

Finalmente, Kotter (1996) aporta la noción de sentido de urgencia como detonante del cambio cultural. Esta práctica adquiere especial relevancia en tiempos de transformación acelerada, como los que plantea la industria 4.0, donde la resistencia al cambio puede surgir tanto por inseguridad frente a las tecnologías como por la pérdida de referentes tradicionales de trabajo. Movilizar a las personas hacia el cambio, demostrando la necesidad de adaptación cultural frente a los desafíos del entorno, contribuye a generar aceptación y reducir incertidumbre.

A partir de lo anterior, se presenta una primera versión del modelo integrado de gestión cultural organizacional, el cual retoma la estructura del CVF y la enriquece con los aportes señalados por Restrepo Sarmiento (2020), lo que permite responder a los desafíos propios de los entornos organizacionales contemporáneos. Este modelo reconoce la necesidad de incorporar elementos que amplíen la capacidad interpretativa y transformadora del marco original, integrando dimensiones vinculadas al contexto virtual, a la diversidad cultural y a la aceleración del cambio tecnológico.

La propuesta considera tres etapas secuenciales e interdependientes: diagnóstico, preparación e implementación del cambio. En la etapa diagnóstica, se mantiene el uso de las seis dimensiones establecidas en el CVF para identificar las características de la cultura organizacional actual y su distancia respecto de la cultura deseada. A este análisis se suman nuevos componentes como la evaluación del perfil cultural organizacional, la identificación de valores nacionales predominantes y las disposiciones individuales hacia el cambio. Esta integración permite reconocer las tensiones culturales que emergen no solo a partir de la virtualización del trabajo, sino también como consecuencia de múltiples factores que transforman las dinámicas

organizacionales contemporáneas. Entre estos se encuentran la fragmentación de los espacios laborales, la coexistencia de equipos diversos con trayectorias, valores y expectativas disímiles, la irrupción de tecnologías que median las relaciones interpersonales y los procesos productivos, así como la constante redefinición de los vínculos entre los individuos y las instituciones. Estas tensiones se acentúan en contextos donde convergen lógicas organizativas distintas, se diluyen los referentes tradicionales de autoridad y pertenencia, y se incrementan las exigencias de adaptación cultural frente a escenarios volátiles, ambiguos y marcados por el cambio acelerado.

La segunda etapa, correspondiente a la fase de preparación, se orienta a generar las condiciones necesarias para un proceso de cambio efectivo. En ella se definen una misión institucional clara y compartida, se construye un sentido de urgencia en relación con las transformaciones del entorno, y se trazan estrategias de intervención cultural coherentes con las necesidades identificadas. Esta etapa cumple un papel articulador, en la medida en que posibilita la alineación de los distintos actores organizacionales en torno a propósitos estratégicos compartidos, facilitando la construcción de una narrativa institucional coherente con las transformaciones del entorno. Dicha narrativa adquiere relevancia en contextos caracterizados por la descentralización de las estructuras, la multiplicidad de plataformas de interacción y la dislocación de los espacios tradicionales de socialización organizacional. En este escenario, la misión institucional no solo orienta las decisiones y conductas colectivas, sino que también actúa como un referente simbólico que contribuye a mantener la cohesión, la continuidad y el sentido de pertenencia, aun en condiciones de fragmentación espacial, asincronía comunicativa o heterogeneidad cultural.

La tercera etapa corresponde al cambio propiamente dicho, entendido como un proceso de transformación de los significados, las prác-

ticas y los símbolos que conforman la cultura organizacional. En esta fase se incorporan mecanismos de aprendizaje organizacional deliberado, orientados a resignificar las experiencias individuales y colectivas a partir de la incorporación de nuevas lógicas digitales. Se refuerzan los vínculos simbólicos por medio del liderazgo adaptativo y de estrategias comunicativas que compensan la ausencia de presencialidad física. La cultura, en este contexto, no se impone ni se declara, sino que se construye colectivamente a través de prácticas consistentes y reiteradas, capaces de generar adhesión y sentido de pertenencia aun en condiciones de asincronía, movilidad o dispersión territorial.

La Figura 5.1 sintetiza la estructura general del modelo integrado, evidenciando la secuencia de etapas, los elementos clave en cada una de ellas y las relaciones conceptuales que permiten su articulación funcional en contextos de alta complejidad organizacional.

Figura 5.1.

Modelo integrado de gestión de la cultura organizacional



El modelo integrado adquiere pertinencia no solo en función de los cambios tecnológicos, sino también ante la creciente complejidad de los escenarios sociales, institucionales y simbólicos en los que operan las organizaciones actuales. La cultura organizacional ya no puede gestionarse como un fenómeno estable ni exclusivamente vinculado a estructuras jerárquicas o rutinas físicas. La proliferación de entornos fragmentados, la coexistencia de valores divergentes, la circulación de discursos contradictorios y la tensión entre misiones institucionales y demandas externas, hacen indispensable una gestión cultural que articule coherencia interna y adaptación contextual.

En este sentido, el modelo permite abordar realidades marcadas por la digitalización del trabajo, pero también por el debilitamiento de referentes colectivos en contextos de posverdad, por la imposición de racionalidades tecnocráticas propias del managerialismo, y por

la presión de indicadores de desempeño en instituciones educativas, entre muchos otros desafíos de diversos escenarios. Frente a estos desafíos, la cultura organizacional requiere ser entendida como una práctica intencionada, capaz de mantener el sentido institucional y promover procesos de integración simbólica que trasciendan la dispersión funcional y la segmentación del conocimiento.

Este modelo resulta especialmente pertinente en contextos donde las formas tradicionales de organización del trabajo han sido transformadas de manera estructural. Procesos como la digitalización, la automatización, el teletrabajo y la mediación tecnológica de las relaciones laborales han redefinido las condiciones bajo las cuales se configura y expresa la cultura organizacional. En tales escenarios, está ya no puede entenderse como un fenómeno limitado a la presencialidad o a rutinas compartidas en un espacio físico, sino como una construcción simbólica que opera a través de plataformas, redes y dinámicas asincrónicas. Esta nueva realidad exige enfoques capaces de reconocer el papel central de la tecnología, así como la relevancia de las narrativas institucionales, los vínculos a distancia y los aprendizajes distribuidos como elementos que sostienen la identidad y la cohesión.

La implementación del modelo permite abordar la cultura organizacional desde una perspectiva sistémica y situada, acorde con las exigencias contemporáneas. Al integrar marcos teóricos consolidados con estrategias operativas, ofrece una herramienta para diagnosticar, planificar e intervenir culturalmente con base en propósitos estratégicos. Su diseño flexible facilita su aplicación en organizaciones diversas, sin perder capacidad explicativa frente a fenómenos complejos como la disolución de fronteras institucionales, la hegemonía de discursos tecnocráticos o la propagación de la posverdad.

En consecuencia, esta propuesta no solo extiende las posibilidades del CVF en escenarios actuales, sino que proporciona un enfoque de

gestión cultural que combina coherencia interna, direccionalidad estratégica y capacidad de respuesta frente a las transformaciones sociales, tecnológicas y simbólicas que configuran el entorno organizacional contemporáneo.

Conclusiones

El modelo integrado propuesto para la gestión de la cultura organizacional se presenta como una respuesta necesaria ante las limitaciones de los modelos tradicionales. Si bien enfoques como el CVF, el modelo de Schein o el de Hofstede han aportado ampliamente al análisis organizacional, su aplicación encuentra restricciones significativas cuando se traslada a contextos altamente digitalizados, fragmentados o interculturales. Estas restricciones se evidencian en la rigidez de las categorías, la dificultad para capturar dinámicas asincrónicas y la escasa sensibilidad ante la diversidad de trayectorias culturales presentes en las organizaciones contemporáneas.

En este escenario, la pertinencia del modelo integrado se fundamenta en su capacidad para articular herramientas de diagnóstico con estrategias de transformación cultural adaptadas a la virtualización del trabajo, la descentralización estructural y la aceleración del cambio tecnológico. Este enfoque permite abordar no solo los elementos visibles de la cultura, sino también los niveles más profundos que configuran los supuestos colectivos. A su vez, incorpora variables como el perfil cultural individual, los valores nacionales y la disposición al cambio, elementos fundamentales en contextos de alta heterogeneidad cultural y trabajo remoto.

No obstante, el modelo propuesto enfrenta una dificultad clave: su aplicación práctica. El diseño integrado requiere no solo capacidades técnicas y analíticas por parte de quienes lo implementan, sino también una comprensión sistémica de la organización y un liderazgo con disposición al cambio. En entornos organizacionales donde

prevalecen lógicas jerárquicas, rutinas rígidas o culturas arraigadas, la implementación puede encontrar resistencias que obstaculizan el proceso transformador. Además, el modelo exige recursos metodológicos y tecnológicos que no siempre están disponibles, especialmente en organizaciones pequeñas o con estructuras informales.

Esta dificultad práctica también se expresa en la necesidad de adaptar el modelo a diferentes realidades sectoriales. Organizaciones académicas, entidades del sector público, industrias tecnológicas o emprendimientos sociales presentan configuraciones culturales disímiles que no pueden abordarse desde una única lógica operativa. El modelo debe demostrar su capacidad de ajuste a estos entornos, reconociendo particularidades sin perder su coherencia interna. Esta tensión entre estandarización metodológica y adaptación contextual constituye uno de los principales retos para su aplicación.

Por tanto, resulta indispensable avanzar hacia una validación empírica del modelo en escenarios diversos. Esto implica diseñar investigaciones que no solo lo apliquen en condiciones controladas, sino que lo sometan a prueba en contextos reales, marcados por tensiones, ambigüedades y restricciones estructurales. Estas investigaciones deben contemplar distintas escalas organizacionales, niveles de digitalización, configuraciones culturales y grados de madurez institucional, permitiendo así evaluar su versatilidad y operatividad. El modelo no debe presentarse como una fórmula cerrada, sino como una arquitectura flexible susceptible de ser adaptada en función de los objetivos estratégicos, los recursos disponibles y las dinámicas internas de cada organización.

La validación del modelo desde la praxis permitiría fortalecer su legitimidad como herramienta de gestión y superar la brecha entre teoría y aplicación. En este sentido, se recomienda impulsar líneas de investigación que analicen su desempeño en contextos específicos, identifiquen sus límites operativos, documenten sus efectos trans-

formadores y propongan ajustes que aumenten su aplicabilidad. Estos estudios deberían combinar metodologías cualitativas y cuantitativas, integrar la voz de los actores organizacionales y contemplar procesos longitudinales para captar la evolución de las transformaciones culturales.

Referencias

- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43. <https://doi.org/10.1108/14601069810199131>
- Aldana de Becerra, G. M. (2012). La formación investigativa: Su pertinencia en pregrado. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(35), 367-379.
- Alfonzo Villegas, N. Y., y Villegas González, C. V. (2017). Cultura investigativa en los estudios de postgrado desde el enfoque integrador transcomplejo. *Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, 3, 122-137. <https://doi.org/10.37135/chk.002.03.09>
- Allaire, Y., y Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226. <https://doi.org/10.1177/017084068400500301>
- Allison, G. T. (1980). *Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects?* (First ed.). John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., y Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*, 136, 602-611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>
- Añez, S. (2006). Cultura organiacional y motivación laboral de los docentes universitarios. CICAG. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 4(Edición No.1), 102-126.

- Argyris, C. (1957). *Personality and organization; the conflict between system and the individual* (pp. xiii, 291). Harpers.
- Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Dorsey Press.
- Arogyaswamy, B., y Byles, C. M. (1987). Organizational Culture: Internal and External Fits. *Journal of Management*, 13(4), 647-658. <https://doi.org/10.1177/014920638701300406>
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P., y Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate* (First ed.). Sage.
- Assoratgoon, W., y Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400, 136666. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136666>
- Baojing, Z., Alias, N., y Yaacob, M. H. (2025). The relationship between organizational culture and digital transformation in SMEs: A systematic review. *Multidisciplinary Reviews*, 8(5), 2025162. <https://doi.org/10.31893/multidisciplinary.2025162>
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bate, P. (1984). The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-Solving. *Organization Studies*, 5(1), 43-66. <https://doi.org/10.1177/017084068400500103>
- Bates, K. A., Amundson, S. D., Schroeder, R. G., y Morris, W. T. (1995). The Crucial Interrelationship Between Manufacturing Strategy and Organizational Culture. *Management Science*, 41(10), 1565-1580. <https://doi.org/10.1287/mnsc.41.10.1565>

- Blanco Villegas, L. M., Rodríguez Bravo, L. C., Galeano López, L. Y., Rengifo Pasiminio, L. F., y Tello-Castrillón, C. (2022). *Coaching para el cambio de la cultura organizacional* (Primera ed.). Pontificia Universidad Javeriana Cali.
- Bostrom, N. (2013). Existential Risk Prevention as Global Priority. *Global Policy*, 4(1), 15-31. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12002>
- Bostrom, N. (2014). *Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies* (1st Edition). Oxford University Press.
- Buira, J. (2012). *El teletrabajo. Entre el mito y la realidad* (Primera ed., Vol. 44). Editorial UOC.
- Cameron, K. S., y Ettington, D. R. (1988). *The conceptual foundation of organizational culture*. University of Michigan. <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/35462/b1410477.0001.001.pdf?sequence=2>
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Third Edition). John Wiley y Sons.
- Cao, G., Duan, Y., y Cadden, T. (2024). Organizational culture, digital transformation, and product innovation. *International Journal of Production Economics*, 272, 109252. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109252>
- Cardozo Forero, A. L., y Suárez Huertas, A. P. (2015). *Lineamientos curriculares para generar cultura investigativa en la facultas de ciencias econmicas y administrativas de la Universidad del Tolima* [Tesis de Maestría, Universidad del Tolima]. <http://repository.ut.edu.co/handle/001/1487>
- Cartwright, S., y Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Perspectives*, 7(2), 57-70. <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9411302324>

- Chung Alva, V. Ma. (2017). *Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*, 2016 [Tesis de Doctorado, Universidad Peruana Unión]. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/733/V%c3%adctor_Tesis_Maestr%c3%ada_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cifuentes-Leiton, D. M., Londoño-Cardozo, J., y Restrepo-Sarmiento, J. (2024). Discussions and applications of the organizational culture in telecommuting contexts. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 12(1), 80-90. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3306>
- Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo. (1988). *Nuestro Futuro Común* (p. 416). Naciones Unidas. http://www.eco-mingua.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Cooke, R. A., y Rousseau, D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach To the Assessment of Organizational Culture. *Group y Organization Studies*, 13(3), 245-273. <https://doi.org/10.1177/105960118801300302>
- de Pelekais, C., y Rivadeneira, M. (2008). Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 140-148.
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654. <https://doi.org/10.2307/258997>
- Denison, D. R., Haaland, S., y Goelzer, P. (2003). Corporate Culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world. En W. Mobley y P. W. Dorfman, *Advances in*

- Global Leadership (First edition, Vol. 3, pp. 205-230). Emerald Group Publishing Limited.
- Denison, D. R., y Mishra, A. K. (1989). *Organizational culture and organizational effectiveness: A theory and some preliminary empirical evidence*. (Vol. 1989). Academy of Management.
- Denison, D. R., y Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development*, 5(1), 1-21.
- Follet, M. P. (1942). The meaning of responsibility in business management. En H. C. Metcalf y L. F. Urwick (Eds.), *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett* (1st Edition, pp. 66-146). Harper y Brothers.
- Follett, M. P. (1923). *The new state: Group organization the solution of popular government* (4th impression, pp. xxix, 373). Longmans, Green and Co. <https://doi.org/10.1037/14865-000>
- Gama, L. E. (2008). Los saberes del arte la experiencia estética en nietzsche. *Ideas y Valores*, 57(136), 67-100.
- Glaser, S. R., Zamanou, S., y Hacker, K. (1987). Measuring and Interpreting Organizational Culture. *Management Communication Quarterly*, 1(2), 173-198. <https://doi.org/10.1177/0893318987001002003>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., y Dino, R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology*, 93, 1412-1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Gordon, G. G., y DiTomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 29(6), 783-798. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00689.x>

- Gorton, G. B., Grennan, J., y Zentefis, A. K. (2022). Corporate Culture. *Annual Review of Financial Economics*, 14, 535-561. <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-092321-124541>
- Harrington, S. J., y Santiago, J. (2006). Organizational Culture and Telecommuters' Quality of Work Life and Professional Isolation and Professional Isolatio. *Communications of the IIMA Communications of the IIM*, 6(3), 10.
- Hatch, M. J. (2013a). *Organization theory: Modern, symbolic, and post-modern perspectives* (Third Edition). Oxford University Press.
- Hatch, M. J. (2013b). Organizational culture. En M. J. Hatch, *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern 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. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G. (2012). Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial (M. L. Balseiro, Trad.). En TF Editores (Ed.), *Valores y ética para el siglo XXI* (Primera ed., pp. 413-432). BBVA.
- Jones, G. R. (1983). Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 454-467. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2392252>
- Judge, T. A., y Cable, D. M. (1997). Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359-394. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00912.x>

- Kets de Vries, M. F., y Miller, D. (1986). Personality, culture, and organization. *The Academy of Management Review*, 11(2), 266-279. <https://doi.org/10.2307/258459>
- Londoño-Cardozo, J., y Restrepo-Sarmiento, J. (2022). Regulación de los contextos digitales y ciberacoso: Una discusión desde la Responsabilidad Digital Organizacional. *Revista de Administración Pública del GLAP*, 6(10), 48-57.
- March, J. G. (1980, septiembre 26). *How we talk and how we act: Administrative theory and administrative life*. University of Illinois Press. <https://eric.ed.gov/?id=ED207376>
- Martínez, E. (2018). Hábitos de estudio y la cultura investigativa en estudiantes del primer semestre académico de la facultad de ciencias sociales- escuela profesional de Historia de la Universidad Nacional San Antonio Abad Del Cusco [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35753/martinez_he.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mendelson, H., y Pillai, R. R. (1999). Information Age organizations, dynamics and performance. *Journal of Economic Behavior y Organization*, 38(3), 253-281. [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(99\)00010-4](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(99)00010-4)
- 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(1), Article 1. <https://doi.org/10.15649/2346030X.4256>
- Morlés, V., Nuñez, J., y Alvarez, M. (2010). Transdisciplinariedad, Especialización y Postgrado: Un Debate Necesario. *Interdisciplinariedad y Postgrado. Pasado, presente y futuro*, 9(26), 19-27.
- Müller, L. S., Reiners, S., Becker, J., y Hertel, G. (2023). Long-term effects of COVID-19 on work routines and organizational culture – A case study within higher education’s administration. *Journal*

of Business Research, 163, 113927. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113927>

- Nebrijo Gómez, A. M. (2021). Implicaciones de la Cultura Organizacional del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Colombia sede Palmira en la investigación académica [Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de: Magister en Administración]. Universidad Nacional de Colombia.
- Nieto Useche, S. (2018). La investigación universitaria: Hacia un ecosistema de investigación autónomo. *Infometric@ - Serie Sociales y Humanas*, 1(2), Article 2.
- Nilles, J. (2012, julio 29). Teletrabajo no es cuestión de magia, sino de matemáticas. *El Tiempo*.
- OCDE. (2023). OECD AI community. Juan Camilo Durán Deputy Superintendent for Data Protection - Superintendence of Industry and Commerce of Colombia. <https://oecd.ai/en/community/juan-camilo-duran>
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., y Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. <https://doi.org/10.5465/256404>
- O'Reilly, C., Cao, X., y Sull, D. (2024). Organizational culture archetypes and firm performance. *Journal of Business Research*, 182, 114780. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114780>
- Ortega y Gasset, J. (1966). Misión de la universidad. En *Obras completas de José Ortega y Gasset: Vol. Tomo IV (Sexta Edición, pp. 311-353)*. Revista de occidente.
- Pérez de Paz, M. (2016). *Homo Compensator: Le parcours philosophique d'un concept métaphysique* [Mémoire présenté en vue de

l'obtention du master philosophie parcours théories pratique et conflit, Universidad de Poitiers]. www.doi.org/10.13140/RG.2.2.28294.91209

Pérez de Paz, M. (2024). Transhumanismo y Organizaciones: Bases para el inicio de la investigación organizacional en relación con las nuevas tecnologías. En J. Londoño-Cardozo y L. M. Vargas García (Eds.), *Reconstrucciones racionales sobre la organización* (pp. 239-272). Universidad Santiago de Cali.

Pérez de Paz, M., y Londoño-Cardozo, J. (2021). La implementación de los robots y la inteligencia artificial en las organizaciones: Una paradoja para la Responsabilidad Social. En J. Londoño-Cardozo y O. I. Vásquez (Eds.), *La investigación en Administración: Tendencias, enfoques y discusiones* (Primera ed., pp. 185-219). Editorial Universidad Santiago de Cali.

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.

Pineda-Henao, E. F. (2018). *Sobre la formación investigativa: Diagnóstico comparativo del programa de Administración de la Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira* [Tesis Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia]. https://www.researchgate.net/publication/331877148_Sobre_la_formacion_investigativa_diagnostico_comparativo_del_programa_de_Administracion_de_la_Universidad_Nacional_de_Colombia_Sede_Palmira

Pineda-Henao, E. F., y Londoño-Cardozo, J. (2018). Clasificación de los mejores programas de pregrado de Administración en Colombia según criterios de investigación: Periodo 2016-2017. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9(1), 47-62. <https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n1.2018.8506>

Pineda-Henao, E. F., y Londoño-Cardozo, J. (2024). Management, Artificial Intelligence, and Existential Risk: The role of Critical

Perspectives for the future of humanity. *Ensayos: Revista de Estudiantes de Administración de Empresas*, 13(1).

- Pineda-Henao, E. F., Tello Castrillón, C., Ortega González, M. S., y Londoño-Cardozo, J. (2020). Dimensiones formales y culturales de la formación investigativa en pregrados de Administración colombianos. En J. C. Arboleda Aparicio (Ed.), *Deliberaciones Gerenciales: Perspectiva de la ciudad de Palmira* (Primera edición, pp. 147-195). Editorial REDIPE.
- Restrepo Sarmiento, J. (2020). *Prácticas organizacionales complementarias al modelo de Cameron y Quinn que facilitan el cambio de la cultura organizacional en una empresa de asesoría financiera latinoamericana* [Tesis de Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/79010>
- 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.
- Rousseau, D. M., y Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 679-695. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<679::AID-JOB971>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<679::AID-JOB971>3.0.CO;2-N)
- Ruiz, Y. B., y Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: Una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 8(2), 285-307.
- Saffold, G. S. (1988). Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond “Strong” Culture. *Academy of Management Review*, 13(4), 546-558. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4307418>

- Schall, M. S. (1983). A Communication-Rules Approach to Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 557-581. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2393009>
- 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. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training y Development Journal*, 40(1), 30-33.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica* (C. Palma, Trad.). Hurope S.A. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf
- Schein, E. H. (1991). *What is culture*. Sage Publicatios.
- Schultz, M., y Hatch, M. J. (1996). Living With Multiple Paradigms the Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *Academy of Management Review*, 21(2), 529-557. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060221>
- Schwartz, H., y Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3)
- Sergiovanni, T. J., y Corbally, J. E. (1986). *Leadership and organizational culture: New perspectives on administrative theory and practice* (Second Ed). University of Illinois Press.
- Serrano, J. F. (1997). Nacen, se hacen o los hacen: Formación de investigadores y cultura organizacional en las universidades. *Nómadas*, 7, 52-62.
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational Culture and Employee Retention. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036-1056. <https://doi.org/10.5465/256539>

- 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. (1973). Technology and Environment. *Management Science*, 19(10), 1110-1121. <https://doi.org/10.1287/mnsc.19.10.1110>
- Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- 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>
- Tierney, W. G., y Chaffee, E. (1988). *Collegiate culture and leadership strategies* (First Ed.). Macmillan.
- Varela Barrios, E. (2023). Administración pública y management público: El tránsito hacia el neogerencialismo. *Administración y Desarrollo*, 53(2), Article 2. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol53n2.10>
- Varela Barrios, E., y Tello-Castrillón, C. (2021). Postpolítica y managerialismo: El surgimiento de una nueva arena pública. *Estado, gobierno, gestión pública: Revista Chilena de Administración Pública*, 19(37), 149-177. <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2021.68502>
- Waters, J. A., y Bird, F. (1987). The moral dimension of organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 6(1), 15-22. <https://doi.org/10.1007/BF00382944>
- Weick, K. E. (1987). Organizational Culture as a Source of High Reliability. *California Management Review*, 29(2), 112-127. <https://doi.org/10.2307/41165243>

- Wilkins, A. L., y Ouchi, W. G. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468-481. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2392253>
- Wilson, J., y Swyngedouw, E. (2014). *Post-Political and its Discontents: Spaces of Depoliticisation, Spectres of Radical Politics*. Edinburgh University Press.

LA ONTOLOGÍA DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES: UNA APROXIMACIÓN PRAGMATICISTA

Fred Davinson Contreras Palacios

<https://orcid.org/0009-0000-6210-4145>

fred.contreras00@usc.edu.co

Profesor dedicación exclusiva

Universidad Santiago de Cali.

Resumen

Este capítulo propone una relectura de la ontología de los Estudios Organizacionales (EO) desde el enfoque pragmaticista de Charles Sanders Peirce. Se critica el dominio de la ontología cartesiana —centrada en dicotomías y en una visión funcionalista y mecanicista de las organizaciones— que se ha limitado el análisis a la productividad y eficiencia, desatendiendo dimensiones más complejas de la realidad organizacional.

Se argumenta que una comprensión más rica de las organizaciones debe basarse en las tres categorías ontológicas peirceanas: Primeridad (posibilidad cualitativa), Segundidad (existencia factual) y Terceridad (generalidad y mediación). Estas categorías permiten superar las restricciones del dualismo tradicional al reconocer la realidad de los universales como constitutivos del fenómeno organizacional.

Cita este capítulo

Contreras Palacios, F.D. (2026). La ontología de los estudios organizacionales: una aproximación pragmaticista En: *El espíritu teórico de la administración y las organizaciones*. Londoño-Cardozo, J; Pineda-Henao, E.F. (Editores científicos) (pp. 255-284). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali; 2026.

El texto explora cómo los EO, junto con la teoría administrativa (TA) y la teoría organizacional (TO), se han aferrado a enfoques nominalistas o reduccionistas que excluyen, en uno u otro caso, algunas de las categorías. En contraste, el pragmatismo de Peirce ofrece una alternativa que integra experiencia, creencia y hábito como bases para el pensamiento y la acción. Esta perspectiva redefine la experiencia no solo como percepción inmediata, sino como posibilidad concebible de acción futura.

Finalmente, se plantea que asumir la Primeridad y la Terceridad como real transforma el estudio organizacional: ya no se trata solo de registrar hechos pasados o presentes, sino de comprender los significados, leyes y continuidades que estructuran la vida organizacional en el tiempo. Así, el pragmatismo se presenta como una vía para renovar la ontología de los EO y ampliar sus horizontes interpretativos.

Palabras claves: Categorías Ontológicas, Estudios Organizacionales, Pragmatismo.

The Ontology of Organizational Studies: A Pragmatist Approach

Abstract

This chapter proposes a rereading of the ontology of Organizational Studies (OA) from the pragmatist approach of Charles Sanders Peirce. The dominance of Cartesian ontology—centered on dichotomies and a functionalist and mechanistic vision of organizations—which has limited analysis to productivity and efficiency, neglecting more complex dimensions of organizational reality, is criticized.

It is argued that a richer understanding of organizations should be based on Peirce's three ontological categories: Firstness (qualitative possibility), Secondness (factual existence), and Thirdness (generality and mediation). These categories make it possible to overcome the constraints of traditional dualism by recognizing the reality of universals as constitutive of the organizational phenomenon.

The text explores how OEs, along with management theory (AT) and organizational theory (OT), have clung to nominalist or reductionist approaches that exclude, in one case or the other, some of the categories. In contrast, Peirce's pragmatism offers an alternative that integrates experience, belief, and habit as the basis for thought and action. This perspective redefines experience not only as immediate perception, but as a conceivable possibility of future action.

Finally, it is proposed that assuming Firstness and Thirdness as real transforms organizational study: it is no longer just a matter of recording past or present events, but of understanding the meanings, laws, and continuities that structure organizational life over time. Thus, pragmatism is presented as a way to renew the ontology of EOs and broaden their interpretative horizons.

Keywords: Ontological Categories, Organizational Studies, Pragmatism.

Introducción

En las discusiones que se argumentan en favor de los estudios organizacionales se considera que en el ámbito administrativo se ha reducido, durante muchos años, el estudio de las organizaciones a aproximaciones funcionalistas y mecanicistas, es decir, a la búsqueda de la eficiencia y la productividad con el fin de cumplir los objetivos previstos. A lo cual, los estudios organizacionales pugnan por un análisis comprensivo e interpretativo de otras "realidades" que se dan dentro y fuera de las organizaciones y que afecta la gestión misma de ellas (Gonzales et al., 2018).

Aun cuando algunos autores (González y Gentilin, 2012) plantean diferencias entre la teoría administrativa (TA), la teoría organizacional (TO) y los estudios organizacionales (EO), las explicaciones propuestas de estos últimos, al igual que los primeros, están influenciadas ontológicamente por el dualismo cartesiano y ello ha limitado la

comprensión del fenómeno organizacional, tanto en uno como en los otros. Esta hipótesis se fundamenta en que la mayor parte de la filosofía³⁸ y la ciencia moderna (Capra, 1992) se constituyen bajo el influjo del dualismo cartesiano; lo cual conlleva a que la mayoría de sus explicaciones de los hechos caen en la distinción establecida por Descartes “entre dos clases excluyentes de sustancias, de las cuales se componen los objetos físicos, que se pueden constatar mediante la percepción sensible, y los fenómenos mentales, disponibles a la introspección, a saber, la *res extensa* y la *res cogitas*, respectivamente” (Bonaldi, 2003, p.5). Esta distinción es reconocida como dualismo por la distinción ontológica entre cuerpo y mente. Tal distinción ha generado algunos problemas; reducen la realidad, bien a monismos mentales o bien a monismos “físicos”, como es el caso del funcionalismo y el conductismo respectivamente.

Unas de las consecuencias de este influjo son las dicotomías con las cuales se pretende explicar los fenómenos de la realidad, accediendo al conocimiento a través de oposiciones del tipo: sujeto-objeto; actividad-pasividad y teoría-práctica (Restrepo, 1993). De la cual los estudios organizacionales no son ajenos.

Esta última dicotomía, teoría y práctica, es una de las argumentaciones más usadas en la mayoría de las ciencias. Dewey (1952) reconoce, en la filosofía y en la ciencia clásica, la preferencia de lo teórico sobre lo práctico en la búsqueda de una certeza absoluta e incommovible. Lo práctico es sinónimo de incertidumbre y enfrenta al hombre des-

³⁸ Peirce, C. S. (1931–1935). *Collected Papers of Charles Sanders Peirce* (C. Hartshorne & P. Weiss, Eds.; Vols. 1–6). Harvard University Press y Peirce, C. S. (1958). *Collected Papers of Charles Sanders Peirce* (A. W. Burks, Ed.; Vols. 7–8). Harvard University Press. A partir de ahora las referencias a los *Collected Papers* (CP) se indicarán en el cuerpo del texto del modo en que se citan los escritos de Peirce (para quienes no están familiarizados con la obra de C. S. Peirce, la mayoría de sus escritos no fueron publicados sino que quedaron en hojas que posteriormente fueron clasificados por la universidad de Harvard, y la forma de hacerlo fue la que se quiere indicar aquí) mediante la abreviatura CP, seguida del número de volumen, el de parágrafo y el año al que corresponde el texto

protegido contra el mundo lleno de cambios; en tanto la actividad intelectual da la posibilidad de constituir un ser universal, fijo e inmutable. Uno invita a cambiarse uno mismo en sus sentimientos e ideas, en tanto el otro consiste en cambiar el mundo mediante la acción. En otro sentido, para William James, según Mayorga (2006), las teorías son “instrumentos” que las personas utilizan para resolver problemas, y que por lo tanto, deberían juzgarse, en relación a su “valor efectivo” o de sus consecuencias prácticas para la conducta humana.

Esa preferencia por lo teórico de la que habla Dewey o por lo práctico, eficiente y útil de las teorías que señala James, se manifiesta tanto en las perspectivas de la Teoría Administrativa (TA) como en la Teoría Organizacional (TO) y en los Estudios Organizacionales (EO), que intentan explicar la organización. Esto evidencia, en gran medida, la adhesión de estas corrientes a una ontología cartesiana, que separa los fenómenos físicos y psíquicos (CP 7.565-578, 1893) como dos clases excluyentes de sustancias.

Esta ontología cartesiana reduce la realidad a una comprensión fragmentada, al omitir categorías más amplias que den cuenta de lo general y lo relacional. La ontología, entendida como la forma de aprehender la realidad mediante categorías o conceptos, es la pregunta por el ser. En sentido epistémico, trata de lo general y lo fundamental del objeto del conocimiento (Hartmann, 1954, p.57), lo cual es clave para reformular los marcos desde los que se piensa la organización.

Por lo tanto, el objetivo de este texto es proponer una nueva ontología a partir de las tres categorías peirceanas del ser —Primeridad, Segundidad y Terceridad— que permitan comprender las organizaciones desde lo general y no solo desde lo particular. A partir de la relación o modelo que vincula el ser y el signo, Restrepo (1993) considera que la filosofía de Peirce se configura como el fundamento ontológico de la realidad, el conocimiento y el hombre. Esta estructura categorial, en tanto posibilidad, representa un acceso al conocimiento mismo de

la realidad. En esa línea, Beuchot (1996) sostiene que poseer un cuadro categorial es esencial, pues constituye el núcleo de la ontología de cualquier pensador y determina qué tipo de entidades se consideran básicas.

Charles Sanders Peirce y el Pragmatismo

¿Quién es Charles Sanders Peirce? Nació en Cambridge, Massachusetts el 10 de septiembre de 1839, aunque no fue a la universidad a estudiar filosofía, se graduó como químico en la Harvard en 1859, se le reconoce como el fundador del pragmatismo, al que cambiaría el nombre por pragmaticismo para distinguirse de sus colegas, como William James, que, según él, lo interpretaron equivocadamente.

Como término y como disciplina el pragmatismo tuvo un nacimiento singular en la ciudad de Cambridge Massachusetts. Entre 1871 y 1872, un grupo de jóvenes brillantes formados en Harvard, tomaron por costumbre reunirse en alguno de sus estudios para discutir, sin formalismos, sobre filosofía, ciencia, religión y en general de cultura. El nombre dado a este círculo fue, entre irónico e insolente, “Club Metafísico” en razón a que en ese momento el agnosticismo era predominante y desdeñaba cualquier metafísica (Sini, 1999). Entre sus principales representantes estaban, Charles Sanders Peirce, un brillante científico y filósofo, y William James, filósofo autodidacta y notable psicólogo, quien fue amigo incondicional de Peirce; además de ellos, estaban Chauncey Wright, Oliver Wendell Holmes Jr, Josep Warner y Nicholas St Jhon Green, entro los participantes más asiduos.

Entre estos ilustres compañeros de Peirce y James se destacan dos por la influencia que ejercieron para el primero en su desarrollo posterior a lo que se conoció inicialmente como pragmatismo. Wright, creía firmemente en el método de la ciencia concebido y establecido rigurosamente. Por ello, cuando Darwin anuncia su teoría de la evolución, no solo la defiende a capa y espada como un buen positivista,

sino que “mostro que el darwinismo era el complemento científico de la filosofía utilitarista” (Sini, 1999, p. 10).

A partir de esta inquietud que compartió con el mismo Darwin, consiguió proponer una explicación de la autoconsciencia del hombre a partir de la evolución del instinto animal. Es decir, de la misma manera que el hombre evoluciona biológicamente, sucedió una evolución de la conciencia, desde el instinto a la razón. Junto a Wright, surge la figura de Green. Éste, discípulo de Jeremy Bentham y seguidor de Alexander Bain, filósofo y psicólogo escocés, subrayaba a menudo la importancia de aplicar la definición de creencia usada por Bain, “aquello en virtud de lo cual un hombre está dispuesto a obrar” (Sini, 1999, p. 16).

Estos compañeros de Peirce, que aportaron los conceptos de “hábito”, “creencia”, “signo”, “lenguaje” e “inteligencia” en las discusiones del Club de Metafísica, supusieron un detonante para el pensamiento de sus miembros, en especial a Peirce, de forma tal que desembocó en el nacimiento de la doctrina pragmática, en especial el pragmatismo peirceano, es decir el pragmaticismo.

Pragmaticismo

A la filosofía de Peirce, se le ha clasificado o denominado de diferentes maneras: filosofía pragmática; filosofía de la praxis; filosofía empírica; filosofía de la finalidad; filosofía semiótica.

Si realizamos un análisis general de estas denominaciones, la filosofía pragmática es considerada más que una simple teoría del significado o un método para analizar concepciones. Combina, el empirismo radical, el método científico, el proceso de evolución de Darwin y el giro teológico de Aristóteles. Por ello para Peirce, lo que caracteriza la inteligencia, es la finalidad-causación final o *Type*; y ésta siempre está relacionada con la acción. De esto se deriva que la filosofía de Peirce, pueda verse como una filosofía de la praxis: “Los elementos

de todo concepto entran en el pensamiento lógico por la puerta de percepción y salen por la puerta de la acción deliberada...” (Houser y Kloesel, 2012, p.31). Sin embargo, todas estas denominaciones parecen subsumirse a una filosofía de la semiótica.

En todo caso, la filosofía de Peirce, es una filosofía científica o empírica. Esto reconoce tanto su carácter empírico como su adherencia a una metodología científica o experimental (Houser y Kloesel, 2012). Por esta última denominación, a Peirce se le ha considerado como un positivista; pero el mismo considero su pragmatismo como un cuasi-positivismo.

De esta manera, podemos decir que el pragmatismo como parte de la semiótica se permea de la teoría de la significación. Esto nos obliga a mencionar dos escritos fundadores de la primera expresión de pragmatismo norteamericano. “Comment se fixe la croyance” (1878) y “Comment rendre nos idées claires” (1879).

En el primer artículo, muestra que el hombre actúa porque cree en la eficacia de su acción. La acción no es corporal, es también racional, y ésta depende, como aquella, del hábito mental que es la creencia –así la creencia de una regla es un hábito. A partir de aquí, Peirce considera que lo que está primero no es la verdad, sino el hábito, creencia o certeza que puede ser falsa (Deledalle, 1996). Así a la creencia se le opone a la duda, “estado de incomodidad y descontento” que es la fuerza que nos impulsa para alcanzar el estado de creencia. Se reconoce entonces, que el pensamiento es conducido a la acción por la “incomodidad” de la duda y que ésta cesa una vez se alcanza la creencia, pues hay una disimilaridad entre la sensación de dudar y la de creer (Houser y Kloesel, 2012).

Hábito, creencia y acción ¿cuál su vínculo? Peirce nos dice en su segundo artículo, “la marca esencial de la creencia es el establecimiento de un hábito, y las diferentes especies de creencias se distinguen

por los diversos modos de acción que producen” (Deledalle, 1996, p.27). De aquí se desprende la regla que debe seguirse para hacer claras las ideas: “Considérese qué efectos, que pudieran concebiblemente tener repercusiones prácticas, concebimos que tiene el objeto de nuestra concepción. Entonces, nuestra concepción de esos efectos constituye la totalidad de nuestra concepción del objeto” (Houser y Kloesel, 2012, p. 195). Esto es lo que se ha denominado el principio o la máxima pragmática.

Este principio lógico, núcleo del pragmaticismo, no sólo permite precisar si una misma palabra tiene dos significados diferentes o si dos palabras que tienen las mismas consecuencias prácticas tienen una sola significación (Deledalle, 1996, p.28), ni que expresa la idea de significación como lo concebiblemente práctico (Peirce, 1988); sino que da cuenta, en su filosofía, de la interdependencia entre experiencia y conceivably.

¿Cuál es la concepción peirceana de experiencia? Para atender con claridad a esta noción, es necesario reconocer la importancia del adverbio conceivably. En efecto, reconocer que la fenomenología analice los elementos universales de la experiencia es algo que puede darse por sentado. Sin embargo, no lo es subrayar que ésta describa “las categorías universales de los fenómenos dentro de un campo de experiencia constituido por cualquier cosa que sea posiblemente —conceivably— objeto de estudio” (Ballabio, 2016, p. 22-23).

Lo que se indica es que la experiencia, como la concibe Charles S. Peirce, no se constituye “solamente por un dato o por un conjunto de datos perceptibles, sino que se debe extender su campo a todo lo que podría ser concebiblemente objeto de experiencia o percepción posible” (p.23). Esta concepción de experiencia va muy de la mano con la concepción de objeto dentro de sus categorías semióticas: Objeto, Signo e Interpretante. El objeto para Peirce puede ser de dos tipos: mediato e inmediato o tal como es representado. A su vez, el inme-

diato puede ser: cosa singular existente, creer que existió o existirá o colección de cosas.

Ballabio (2016), afirma que esta concepción de experiencia diferencia a Charles S. Peirce de los demás pragmatistas, y a su vez es lo que diferencia su pragmatismo, en especial del de William James. No es posible, según el autor, identificar la experiencia “con un evento puntual o con un conjunto de sensaciones, sentimientos, percepciones o reacciones, como lo hace James” (p.23), más bien, es el efecto “práctico y concebiblemente práctico que la vida ha producido y produciría en nuestras conductas, en nuestros hábitos de respuesta” (p.23).

A nuestro parecer, entender esta concepción es fundamental para entender la obra peirceana, su pragmaticismo, y cómo este se diferencia del pragmatismo y sus principales representantes. En suma, en la concepción de experiencia peirceana, para experimentar algo no es necesario que este algo suceda realmente ni actuar conforme a su acontecimiento; la experiencia, en esta concepción es un “hábito o una regla de acción que se produce frente a un hecho concebiblemente real” (p.24).

Desde estas inquietudes elaboró una teoría de la concepción, la cual expresa que, “el significado racional de una palabra u otra expresión reside exclusivamente en su repercusión concebible sobre la conducta de la vida” (Houser y Kloesel, 2012, p. 411). Para esta doctrina inventó el nombre de pragmatismo. La selección de este nombre, después de muchas reflexiones, tiene su raíz, en la conexión inseparable, que esta nueva teoría reconoció, entre cognición racional y propósito racional.

Finalmente, o que nos interesa rescatar del pragmaticismo por el momento es la virtualidad del pensamiento, al respecto Peirce:

[...] ningún pensamiento presente actual (lo cual es una mera sensación) tiene significado y valor intelectual alguno, pues esto no reside en lo

que actualmente se piensa, sino en aquello con lo que este pensamiento puede conexionarse en la representación, mediante pensamientos subsiguientes, de manera que el significado de un pensamiento es algo completamente virtual (CP 5.264-317).

Esta virtualidad está ligada al ser *in futuro*, es decir, el significado de una proposición consiste en nuestro concepto de qué conducta nuestra se daría en ocasiones concebibles. Esta virtualidad del pensamiento en términos del futuro, diferencia a Peirce de los demás pragmáticos al considerar la acción no como un fin sino que el pragmaticista:

[...] no hace que el *summum bonum* consista en la acción, sino que hace que consista en ese proceso de la evolución por el que lo existente llega cada vez más a encarnar esos generales para las que se decía justo ahora que estaba destinado, que es lo que procuramos expresar al llamarlas razonables. En sus estados superiores, la evolución tiene lugar cada vez más extensamente a través del auto control, y esto da al pragmaticista una suerte de justificación para hacer que el significado racional sea general (CP 5.411-5.437).

Ontología y el Problema de los Universales en Peirce

En su camino filosófico, Peirce retoma la polémica escolástica nominalismo/realismo en una lectura de las obras de Ockham y Scoto. Aunque, en algún momento fue nominalista, al final se inclina al realismo de Duns Scoto (Vericat, 1988). Éste, “como es sabido, apoyado en Avicena, atribuye realidad a los universales, frente al nominalismo para el que la realidad estaría del lado de los singulares” (p.19).

Así se plantean dos cuestiones fundamentales. La primera: ¿Qué son los universales? Según Beuchot (1996), los universales son entidades abstractas, y en términos escolásticos pueden entenderse como la naturaleza actualizada en el intelecto. En otras palabras, son la forma en que lo particular adquiere carácter universal al ser comprendido racionalmente. En el pensamiento peirceano, esto puede asociarse a

la categoría de la Terceridad, entendida como representación, mediación y significado; es decir, el modo de ser de la ley o del concepto (Restrepo, 2010, p. 36).

La pregunta entonces se extiende: ¿Son reales o irreales las entidades abstractas? ¿Existen o no existen? Este ha sido históricamente uno de los problemas centrales de la filosofía, conocido como el problema de los universales. Esta cuestión se inscribe dentro de la discusión sobre la relación entre las entidades concretas, la mente, el lenguaje y las entidades abstractas; un intento por explicar cómo, en el ámbito de la ciencia y del pensamiento, se manejan conceptos o palabras que no necesariamente tienen una referencia objetiva clara, como “democracia”, “uno” o “bien” (Beuchot, 1981).

De esta concepción de lo universal se desprende la segunda cuestión: ¿Qué es realidad?, o más específicamente, ¿qué es lo real? Esta pregunta lleva a una reflexión más profunda sobre las nociones de “esencia” y “existencia”, precisando ontológicamente qué se entiende por lo que es (Hartmann, 1954). Algunos autores distinguen al menos dos sentidos del término “realismo”. El primero se relaciona con el problema de los universales y se inscribe en un plano metafísico; trata sobre el estatuto ontológico que se le concede a los universales, ya sea como entidades reales, o como construcciones puramente mentales o lingüísticas (Beuchot, 1996, p. 1159).

Este tipo de realismo metafísico se contrapone al nominalismo. Para el nominalismo, los universales son solo nombres o conceptos sin existencia real independiente, mientras que el realismo sostiene que los universales existen con cierto grado de autonomía. Este realismo puede ser de dos tipos: uno extremo, de corte platónico, que considera a los universales como entidades subsistentes en un mundo de ideas; y otro moderado, de raíz aristotélica, que los concibe como inherentes a los individuos particulares en los que se manifiestan. En este marco de pensamiento, resulta relevante destacar la perspectiva de Crespo (2015), quien considera que Aristóteles no se ocupó exclusi-

vamente de los sonidos significativos, de los conceptos o de las cosas existentes por separado, sino de los tres a la vez, proponiendo así una visión integrada en la que los conceptos simples permiten que los sonidos significativos refieran a cosas simples.

En el segundo sentido del término “realismo”, referido a la teoría del conocimiento, este se contrapone al idealismo. En esta dimensión, el nominalismo se vincula con el empirismo y el fenomenalismo, corrientes que ponen el énfasis en la experiencia directa y sensible como fundamento del conocimiento (Beuchot, 1981).

La importancia filosófica de esta problemática no se limita al pensamiento abstracto: el problema de los universales incide también directamente en la ciencia. El lenguaje científico, más preciso que el ordinario, recurre tanto a expresiones que se refieren a entidades concretas como a términos que designan entidades abstractas, difíciles de delimitar empíricamente.

Desde esta postura, Peirce se ubica claramente como un realista escolástico. Este posicionamiento implica una ontología que reconoce la realidad de los universales como entidades constitutivas del mundo y, por lo tanto, indispensables para cualquier comprensión rigurosa de los fenómenos incluidas, por supuesto, las organizaciones.

Categorías³⁹ Ontológicas en Peirce

Tratar este tema en el texto, es y sería muy extenso por su dimensión y dificultad que conlleva tratar un área de la filosofía en la administración. Así, me limitare, aun cuando no es lo mejor, a dar algunas explicaciones a manera de definiciones.

El punto de un sistema filosófico y del conocimiento humano es el de conocer el mundo que nos rodea (McNabb, 2018). En tal cuestión, la filosofía como ciencia del descubrimiento (Ballabio, 2016), ha perci-

³⁹ “Las categorías filosóficas, [...] sirven no sólo para orientar el proceso del conocer, sino para categorizar el mundo conocido” (McNabb, 2018, p. 68)

bido dos clases de problemas. En primer lugar, están los problemas que se relacionan con cómo son las cosas, qué es una persona y qué clase de mundo es este, es decir se pregunta por el qué hay; estos son problemas de la ontología. En segundo lugar, están los problemas de cómo conocemos algo; este es un problema de la epistemología (Bateson y Alcalde, 1998). Dos problemas que van de la mano, el tipo de ontología que se conciba determina la epistemología que usa una persona o disciplina.

Así, es de suma importancia para cualquier filósofo poseer un cuadro categorial, pues, además de ser el núcleo de su ontología o metafísica, determina el tipo de cosas que aceptará como más básicas. Los filósofos que más destacan sobre el tema han elaborado tablas sobre sus categorías, entre las que sobresale la de Aristóteles, seguido por las de los escolásticos, las de Leibniz, las de Kant y las de Hegel. Peirce reflexiona sobre todas ellas, y trata de llegar al esquema categorial más simple y completo posible (Beuchot, 1996). Para otros filósofos, las categorías son simplemente la veta o hilo conductor de la filosofía que permiten cumplir su misión: la aclaración conceptual (Pardo, 1985).

Fenomenológicamente, ¿Cuál es la función de las categorías o concepciones en Peirce? Niño (2004) afirma que es función de las categorías en Peirce, “reducir la multiplicidad de las impresiones sensoriales, entendidas como fenómeno (o substancia) a la unidad, que es la unidad de la proposición” (p.10)

De acuerdo con Peirce, una categoría es un elemento del fenómeno del primer grado de generalidad. Sin embargo, existen dos órdenes distintos en las categorías: las particulares, de las cuales no todas están presentes en el fenómeno y, las universales o generales, que pertenecen todas, con grados de intensidad, a los fenómenos. Peirce se centra en estas últimas en tanto categorías del ser (Restrepo, 1993).

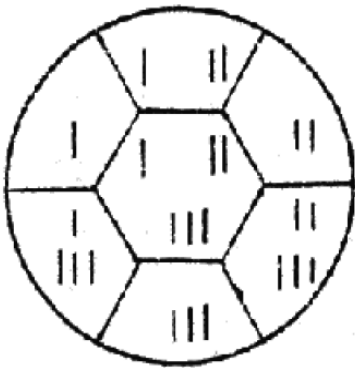
En su artículo Una conjetura para el acertijo (1887)⁴⁰, Peirce presenta su plan de desglosar su teoría tricotómica de las categorías y su aplicación a diferentes disciplinas y temas: tipos de razonamiento, signos, argumentación, metafísica, psicología, fisiología, biología, física, sociología y teología. Lo cual puede indicar que, dada la máxima generalidad de las categorías, estas pueden ser aplicadas a otras de carácter menos general, es decir, esta aplicación es extensible a los distintos campos científicos. Así cuando los fenómenos se refieren a objetos las categorías pueden llamarse: cualidad, realidad y ley; cuando se refieren a sujetos: sensibilidad, esfuerzo, hábito; cuando se aplican a entidades semióticas, [...]: *representamen*, objeto e interpretante (Castañares, 2000).

Otro uso que Peirce le da a la teoría triádica de las categorías consiste en analizar los diferentes sistemas metafísicos desarrollados en la historia de la filosofía proporcionando una clasificación de todos ellos a partir de sus tres categorías, esto con el fin de identificar en ellas qué categorías reconocen. Para poder discernirlo gráficamente propone la Figura 6.1.

⁴⁰ En el encabezado del manuscrito aparece la siguiente observación “Y este libro, si alguna vez es escrito, y estará tan pronto como yo esté en situación de escribirlo, será uno de los partos de la época”. (N. del T.) (traducido por Fernando C. Vevia, publicado por El Colegio de Michoacán en 1997, 201-243) “Una conjetura para el acertijo”

Figura 6.1 .

Sistema metafísico según Peirce



Fuente: Reproducido de Housser y Kloesel (2012, p.243)

Para una mejor comprensión a continuación se presenta una descripción de los siete sistemas metafísicos identificados por Peirce y la forma como usaron las categorías (Tabla 6.1):

Tabla 6.1.

Descripción sistemas metafísicos según Peirce.

Sistema Metafísico	Categoría que reconoce
Nihilismo y el sensualismo idealista	I. Primeridad
Individualismo estricto	II. Segundidad
Hegelianismo de todo tipo	III. Terceridad
Cartesianismo de todo tipo, leibniziano, spinozismo y la metafísica de los físicos del siglo XIX	II III
Berkeleyanismo	I III
Metafísica que reconoce todas las categorías: Kantismo, la filosofía de Reid, platónica y la aristotélica.	I II III

Fuente: Adaptado de Housser y Kloesel (2012, p. 243)

En esta clasificación se observan sistemas que explican toda la realidad exclusivamente a través de la Primeridad; otros alternan entre dos categorías, y unos pocos —como los de Kant o Spinoza— consideran las tres, aunque suelen minimizar la importancia de la primera. De acuerdo con Peirce, únicamente su filosofía logra integrar plenamente las tres categorías en toda su dimensión.

Esto se debe a que, aunque Peirce deriva originalmente sus categorías como principios constituyentes del pensamiento lógico-proposicional, pronto las extiende a otros campos del saber. Las aplica a la metafísica, la psicología, la semiótica, la física y el silogismo, entre otros, reconociéndolas no solo como herramientas analíticas, sino como elementos reales de la experiencia misma. A estas categorías fundamentales —Primeridad, Segundidad y Terceridad— les atribuye un carácter universal y las establece mediante tres métodos distintos pero complementarios: la precisión (una forma de abstracción que distingue sin separar), el análisis lógico basado en la lógica de relaciones, y una derivación fenomenológica que parte de la experiencia tal como se presenta (McNabb, 2018)

Una vez explicitado la derivación de las categorías, su método, sus usos, aplicaciones y su función en la arquitectónica de la filosofía peirceana, a continuación, se presenta cada una de las categorías, no sin antes hacer algunas advertencias. Primero, las categorías no pueden reducirse entre sí; segundo, siempre están referidas unas a las otras a pesar de tener cada una su propia característica; tercera, la Segundidad supone la Primeridad, y la Terceridad supone la Segundidad y la Primeridad. Por último, en este sistema la Terceridad se privilegia, es la que las contiene y sin ella no es posible encontrar en el fenómeno Segundidad y Primeridad.

La *primeridad*, es posibilidad cualitativa porque para que algo exista debe actuar sobre otro. Lo cual no implica que exista algo en sí mismo que pueda, tal vez, entrar en relación con otros. Estas cualidades para

Peirce, son aquellas cualidades que son en sí mismas sin necesidad de referirse a nada más; son positivas y *sui generis*. Tienen un carácter de contingencia, y solo es posible conocerlas en tanto sean actualizadas, es decir existan.

En este análisis de las categorías, Restrepo (1993) reconoce tres concepciones. Primera, la concepción lógica. Como se observó más arriba, Peirce trabajó desde el análisis lógico del pensamiento para derivar sus categorías; así, la Primeridad es una mónada que no es un objeto, ni abstracción de la idea, sino un “sí mismo”; es autónoma e independiente, con un grado de determinación sin comparación con nada más. Segunda, la concepción psicológica. En ella, la Primeridad “es sensación pura distinta de la percepción objetiva, la voluntad y el pensamiento” (Restrepo, 1993: p.82); son las sensaciones, no de la sensación de experimentar estas sensaciones, sino las sensaciones en sí mismas sin la atribución a un sujeto particular; es presente, sin referencia al pasado o al futuro; es una clase de consciencia, la consciencia inmediata; sin análisis, comparación, no-intelectual, lo inexplicable. Según esta interpretación, Peirce distingue tres tipos de consciencia, cada uno vinculado a una de sus categorías universales: consciencia inmediata (asociada a la cualidad en la Primeridad), consciencia de resistencia (vinculada a los hechos en la Segundidad) y consciencia sintética (relacionada con los hábitos en la Terceridad). A diferencia de Kant, quien divide la mente en sensación, conocimiento y voluntad y considera el conocimiento como una facultad, Peirce no lo clasifica como tal, ya que, para él, el conocimiento no tiene nada de distintivo: es siempre conocimiento.

Y por último, la concepción ontológica. En ella, la Primeridad es “naturaleza pura”, indeterminada, sin partes, rasgos ni corporalidad; cualidad de sensación que se puede imaginar que “sea” sin que ocurra; su modo de ser es la posibilidad que no depende de la mente en forma de sensación ni de pensamiento y, tampoco, de algo material

que la contenga (Restrepo, 1993). “La cualidad se sitúa en los hechos, pero no son los hechos” (Restrepo, 1993, p.83); es lo que puede denominarse “flah”.

La Segundidad, a diferencia de la Primeridad, se refiere a lo “real”, a lo que efectivamente es, pero que ya pasó. La realidad, “se da en las relaciones con el universo de existentes” (Restrepo, 1993, p.84); es un juego de polaridades donde todo esfuerzo, elemento primordial de la Segundidad, supone resistencia. La Segundidad se da sin tener en cuenta una “ley de acción”; es una “relación pura que se da entre el sentido de acción y reacción” (Restrepo, 1993, p.85).

Peirce diferencia cuidadosamente entre los conceptos de “realidad” y “existencia”. En su visión, “real” designa aquello que posee propiedades suficientes para identificar un objeto, independientemente de que tales propiedades sean atribuidas por alguna mente individual o colectiva. Esta concepción de realidad implica que algo es lo que es, más allá de cualquier percepción o creencia humana. En cambio, utiliza el término “existencia” en un sentido más restringido: como aquello que reacciona con otros elementos dentro de su entorno. De acuerdo con Restrepo (1993), Peirce, en su texto “Un argumento olvidado en favor de la realidad de Dios”, aclara que prefiere referirse a la realidad de Dios antes que a su existencia, ya que esta última implica una interacción física con un ambiente, lo cual no corresponde al tipo de entidad que describe. Esta distinción es coherente con su concepción de la Segundidad como categoría ligada a los hechos concretos, al choque con lo otro, al ámbito de la reacción inmediata dentro de la experiencia.

Al igual que la Primeridad, la Segundidad se puede concebir en tres formas. Primera, desde la perspectiva lógica, la “Segundidad es una diada en tanto que une, relaciona a dos sujetos” (Restrepo, 1993, p.85). “La diada contiene a los sujetos como elementos, pero no es los sujetos” (Restrepo, 1993, p.85). Si la cualidad mónadica es potencialidad,

la diada es existencia en cuanto es presencia en el universo experiencial; es acto, como opuesto a la potencia (Restrepo, 1993).

Segunda, la perspectiva psicológica. En la experiencia —entendida por Peirce como el cambio producido en nuestro mundo interior a partir del encuentro con los hechos externos— la Segundidad implica la “conciencia de resistencia” o “conciencia de polaridad”. Restrepo (1993) expresa que “vivimos en dos mundos: el interno, de la fantasía y el externo, de los hechos; ambos se modifican mutuamente” (p.86), y aunque esta formulación parece introducir una dicotomía que Peirce evitaría, sí permite ilustrar que para él, los cambios dados en nuestro mundo interior por la irrupción de lo externo constituyen la experiencia. En dicha experiencia se presenta una doble polaridad: de acción, cuando prevalece nuestra modificación sobre la reacción recibida, y de percepción, cuando sucede lo contrario; esta tensión produce roles diferenciados, bien como agente o como paciente (Restrepo, 1993).

Y finalmente, en el umbral de la metafísica, la segunda categoría de los fenómenos se refiere a los hechos reales. Peirce distingue entre el hecho en sí mismo, como universal, y el hecho particular, que es siempre individual. “La existencia de un hecho consiste en la existencia de sus consecuencias” (p.87). El modo de ser de la Segundidad es, por tanto, la existencia que pertenece al hecho. Cada hecho implica un sujeto, y según afirma Restrepo (1993), “los sujetos... son permanentes y eternos, mientras que los hechos de esos sujetos son siempre accidentales...” (p.90).

La Terceridad es mediación, intermedio; es una relación de composición, un medio, un enlace, un puente que conecta lo “primero” y lo “último”; es lo que relaciona y posibilita, de ahí que para “Peirce el concepto de continuidad [...] representa la Terceridad” (p.93).

Al igual que la Primeridad y la Segundidad, la Terceridad se puede observar bajo tres concepciones. Primera, “la Terceridad es triada

que a su vez involucra cualquier relación poliádica” (p.94). El “tres” posibilita la relatividad, abriendo nuevas posibilidades; rompe con la tradición dicotómica del pensamiento occidental, que se fundamenta en relaciones de oposición (Restrepo, 1993). Así, para Peirce, la Terceridad es compleja y difícil, pues en ella se manifiesta el pensamiento. El signo como representación es su expresión más acabada: un signo es un vehículo que transmite algo desde afuera hacia la mente; lo que representa se llama objeto, lo que transmite su significado, y lo que origina, la idea, es su interpretante. Este proceso da lugar a una semiosis infinita, un continuo en el que los significados nunca se agotan. En este sentido, el significado de algo puede moldear la conducta de una persona; pensar, como acto de la mente, es significar. El pensamiento, según Peirce, es elemento esencial del fenómeno de la Terceridad.

En el plano psicológico, esto corresponde a la “conciencia sintética”, característica de esta categoría. Mientras que en la Primeridad se encuentra la conciencia inmediata como sensación de cualidad, y en la Segundidad la conciencia de resistencia ante lo externo, en la Terceridad la conciencia integra: sintetiza el tiempo, el pensamiento y el conocimiento (Restrepo, 1993).

Desde el punto de vista metafísico, la Terceridad imparte, en el futuro, cualidades a reacciones (C.P. 1.343); es “ley que gobierna los hechos futuros” (p.96). Sin embargo, Peirce no concibe la ley como un absoluto. La realidad-ley debe entenderse como un horizonte de posibilidad para el conocimiento, pero no como una entidad cerrada o definitiva. Esta postura marca una diferencia clave con respecto a Hegel, para quien la noción de múltiples absolutos —como las tres categorías peirceanas— resulta absurda; para Hegel, el absoluto es uno solo. Peirce, en cambio, sostiene que las leyes son tendencias hacia la continuidad y la uniformidad en la acción, pero no garantizan ni predestinación ni infalibilidad (p.97). Para él, el conocimiento es siem-

pre provisional, susceptible de revisión y ampliación: una expresión clara de su falibilismo, que se basa en el sinequismo —la idea de continuidad como principio ontológico y lógico fundamental— (Restrepo, 1993). En este marco, la ley se asemeja al signo, por lo que puede entenderse como la ley del pensamiento.

Así, se concluye que la Terceridad es el modo de ser del concepto o la ley, y que “es la categoría esencial del fenómeno que incluye y posibilita la concreción de las otras dos: cualidad y hecho” (Restrepo, 1993: p.98). El hombre, desde esta perspectiva, es un signo.

Estado de la Cuestión de la Ontología en los Estudios Organizacionales

Una de las principales dificultades para escribir este capítulo consistió no solamente en la escasa referencia al tema de la ontología en los estudios organizacionales, sino también en la falta de un desarrollo conceptual sólido y en la debilidad argumentativa respecto a su relevancia para clarificar y enriquecer las discusiones en torno a los EO. Esta omisión es evidente en los textos revisados. Por ejemplo, Ocampo, Gonzales y Gentilin, et al. (2016) identificaron como principales líneas de investigación en los Estudios Organizacionales latinoamericanos, entre los años 2000 y 2014, temas como el nuevo institucionalismo, el aprendizaje y conocimiento organizacional, la cultura y la sociología organizacional, sin que la ontología aparezca como una preocupación explícita en ninguno de esos enfoques.

Para discernir una posible diferencia entre la teoría administrativa (TA), teoría organizacional (TO) y los estudios organizacionales (EO), Burrell y Morgan (1979) son un referente en los estudios organizacionales, ya que han permitido su distinción en la conceptualización de la ciencia social en función de cuatro conjuntos de suposiciones relacionadas con la ontología, la epistemología, la naturaleza humana y la metodología. En lo que respecta al debate ontológico, los autores

argumentan que existe una controversia en la literatura con respecto a la oposición nominalismo y realismo. En lo que respecta a la posición nominalista:

[...] gira alrededor de la suposición de que el mundo social externo a la percepción del individuo está formado por nada más que nombres, conceptos y rótulos, que se usan para estructurar la realidad. El nominalista no admite que haya ninguna estructura “real” en el mundo en el que estos conceptos se usan para describir. Los “nombres” usados se consideran como creaciones artificiales, cuya utilidad se basa en su conveniencia como herramientas para describir el mundo externo, obtener sentido de él y negociar con él (Burrell y Morgan, 1979, p.7).

En tanto que el realismo,

[...] postula que el mundo social externo a la percepción del individuo es un mundo real formado por estructuras duras, tangibles y relativamente inmutables. Ya sea que rotulemos y percibamos o no estas estructuras, sostienen los realistas, siguen existiendo como entidades empíricas. Tal vez no seamos conscientes de la existencia de determinadas estructuras cruciales y, por lo tanto, no tengamos “nombres” o conceptos para expresarlas. Para el realista, el mundo social existe independientemente de la apreciación de él por parte del individuo ((Burrell y Morgan, 1979, p.7-8).

Al respecto, Gonzales y Gentilin (2012) discuten las convergencias y divergencias teóricas entre TA, TO y EO. Esta discusión se da en torno a cuatro aspectos, entre los cuales está el ontológico. Así, aluden que en TA lo ontológico se ha caracterizado por su concepción pragmática de la realidad, entendida esta como la utilidad práctica por encima de la reflexión teórica. De esta manera, sus propuestas de intervención buscan mejorar la productividad.

En la TO, los autores refieren que uno de los aspectos ontológicos más destacados y criticados es su aproximación funcionalista, la que conduce a que los objetivos de los actores sociales se confundan con los de la organización, reduciéndolo a un objeto o cosa que produce. Finalmente, los autores “retomando los debates enunciados por Bu-

rrell y Morgan (1979) en términos ontológicos, los EO se asemejan al extremo del nominalismo, que presume una realidad cuya existencia depende del observador” (p.14).

Pérez y Guzmán (2015), consideran que el positivismo, como un método hegemónico, estableció el control sobre la generación del conocimiento, “especificando de manera clara lo que es conocible (la ontología) y la forma en que va a ser conocido (la epistemología) y que estos sustentos han configurado el alcance y contenido de los estudios de la organización” (p.113) regulando, además, la naturaleza de las reglas de los investigadores y el campo de los EO. De esta manera, los autores concluyen que la ontología “permite identificar que, por su constitución, los estudios organizacionales son un núcleo de inteligibilidad proveniente de muchas disciplinas” (p.115).

Con el propósito de examinar la complementariedad deseable del desempeño organizacional entre los Estudios Organizacionales y la Administración, Martínez, Larios y de la Rosa Alburquerque (2011) analizan el concepto de desempeño organizacional a partir de los cuatro elementos constitutivos del rombo filosófico de René Bédard: la praxis, la epistemología, la axiología y la ontología. En lo que respecta a esta última, según los autores, la ontología le otorga “significado al concepto de desempeño y puede ayudarnos a explicar la evolución del mismo” (p.31), ya que incorpora las subjetividades de los propios actores, lo cual permite tomar nuevos rumbos en la dinámica del desempeño organizacional tanto en la Administración como en los Estudios Organizacionales.

Nueva Perspectiva

¿Qué tiene que decir el pragmaticismo acerca de los estudios organizacionales? Parafraseando a Charles Sanders Peirce, quizá sea un pionero, o mejor un hombre del bosque que busca abrir caminos poco transitados, en la tarea de empezar y contribuir a los estudios

organizacionales desde una perspectiva ontológica anti cartesiana. Dicha tarea se dificulta aún más para aquellos que no somos formados en filosofía.

Si analizamos las TA, TO y los EO a luz de las tres categorías ontológicas de Peirce, potencialidad, actualidad o existencia, y generalidad, todas ellas, aun cuando se argumente que existen diferencias o se pueden integrar, todas, se fundamentan en una ontología cartesiana o nominalista, esto es, no reconocen la realidad de la Terceridad, es decir la realidad de los universales o, como los intitula Peirce, los generales. Al respecto de las posibles diferencias o similitudes,

Algunos autores, por ejemplo, establecen diferencias entre los tres primeros (Barba, 2013; Gonzales-Miranda, 2014; Gonzales-Miranda y Gentilin, 2013; Montaña, 2004; Ramírez, Vargas y De la Rosa, 2011); otros, en cambio, integran la TA, la TO y los EO en el concepto “paraguas” de Estudios Organizacionales (Sanabria, Saavedra y Smida, 2013), consideran de manera similar la TA y la TO (Vieira y da Silva, 2011), la TO y los EO (Hatch, 1997; Tsoukas y Knudsen, 2005), o establecen una diferenciación radical entre la TA y la TO (Scott, 2003) (Citado en Ocampo, Gonzales y Gentilin, 2016, p. 17-18).

Respecto a la primeridad, entendida como la “naturaleza pura”, indeterminada, sin partes, rasgos ni corporalidad; cualidad de sensación que se puede imaginar que “sea” sin que ocurra; su modo de ser es la posibilidad que no depende de la mente en forma de sensación ni de pensamiento y, tampoco de algo material que la contenga (Restrepo, 1993). “La cualidad se sitúa en los hechos, pero no son los hechos” (Restrepo, 1993, p.83), en los EO se puede relacionar con aquellas cosas que se pueden dar, y que no necesariamente son cuestiones dadas como lo es la productividad, la eficiencia, el desempeño organizacional y la cultura, sino que emergen como posibilidad en las relaciones humanas que se suscitan, dentro y fuera de las organizaciones. Quizás esta categoría, es la que los EO argumentan, sin reconocer esta

categoría como tal, que las TA no consideran. Es primera categoría peirceana no es tan evidente de reconocer.

La Segundidad en cambio es más evidente que la Primeridad, esta se refiere a los hechos reales, esto es a la existencia. Al considerar este elemento como un elemento de conflicto y reacción, Peirce prefiere llamarlo *reaction* en vez de *relation*. Es un choque brutal entre nuestra espera y lo imprevisible de los hechos de la experiencia. Es una relación dual donde no se da un reconocimiento de cada una de ellas. Así la distinción entre sujeto y objeto no se reconoce de forma autónoma; sujeto y objeto son dependientes, no hay reconocimiento de polaridades, sino un choque brutal, una lucha “entre una acción y su opuesta reacción” (Ballabio, 2016, p.47). Desde esta perspectiva, se puede afirmar que, ontológicamente, la TA se ubica en ella para describir y prescribir la organización; se basa en lo que sucede, en los hechos, y sobre todo en aquello que se puede medir, con el fin de la “aplicación de los conceptos y métodos para alcanzar productividad y eficacia” (Ocampo, Gonzales y Gentilin, 2016).

Finalmente, la Terceridad como categoría que imparte, en el futuro, cualidades a reacciones (C.P. 1.343) se entiende en términos de la mediación, “la conjunción de dos cosas, no existencialmente como en la segundidad, sino inteligiblemente” (McNabb, 2018, p.93) “es ley que gobierna los hechos futuros” (Restrepo, 1993: p.98). En términos de temporalidad, Peirce reconoce el aspecto cualitativo de la primeridad con el presente; la naturaleza fáctica de la segundidad con pasado, ya que los hechos se registran en la historia; en cambio, el modo de ser (*esse*) de la terceridad es in futura. Esta orientación de la terceridad nos da conocimiento que versa sobre lo que ocurrirá, mientras la orientación hacia el pasado de la segundidad nos da información. En el fondo, la ontología actual de las TA, TO y EO, que se basa en la segundidad, dan información no conocimiento.

Reconocer la terceridad, lo universal o lo general, como real, cambia toda perspectiva del estudio de las organizaciones. En términos de la temporalidad de las categorías peirceanas, tanto la TA, TO y los EO, se fundamentan en el pasado y en el presente, es decir en la primeridad y en la segundidad. En otros términos, se debe distinguir entre lo que pasó y qué pasó. Este –qué– de alguna forma implica en la Terceridad lo que comúnmente se llama significado.

El no reconocer que la organización es ontológicamente real, es decir, en términos peirceanos, que corresponde a la categoría de Terceridad, es estar de lado del nominalismo y aceptar que la organización es Segundidad, es decir existencial y fáctica, lo dado. Aceptar una postura u otra o reconocer o no desde donde se habla, aclara o dificulta las discusiones que se puedan dar en los Estudios Organizacionales.

En este punto, al lector lo puede inquietar ¿Pueden las tres categorías admitirse como concepciones simples e irreducibles? ¿Son todas constitutivos reales del universo? De acuerdo con Peirce, más allá de que los sistemas metafísicos admitan las categorías como concepciones, lo que no admiten es que son constitutivas reales del universo ¿Son las organizaciones, como concepto, reales o es una simple etiqueta o nombre sin correspondencia con un objeto del mundo?

Conclusión

El predominio del dualismo cartesiano en los Estudios Organizacionales limita la comprensión profunda del fenómeno organizacional, situación que puede superarse mediante la adopción de una ontología basada en las categorías peirceanas del ser. En particular, reconocer la Terceridad como categoría clave ofrece la posibilidad de integrar mediaciones, continuidades y significados futuros en el análisis organizacional. Esto implica valorar la realidad de los universales y generales, brindando así nuevas perspectivas y enriqueciendo el análisis teórico y práctico de las organizaciones desde un enfoque amplio, integral y prospectivo.

Referencias

- Ballabio, A. (2016). *Experiencia y creatividad en CS Peirce y M. Merleau-Ponty*. Editorial Aula de Humanidades.
- Bateson, G., y Alcalde, R. (1998). *Pasos hacia una ecología de la mente*. Lohlé-Lumen.
- Beuchot, M. (1981). *El problema de los universales*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Beuchot, M. (1996). El realismo escolástico de los universales en Peirce. *Anuario Filosófico*, 29, 1159–1172.
- Bonaldi, J. P. (2003). Funcionalismo e intencionalidad: Formas y contenidos de los estados mentales intencionales. *Documentos CESO*, (63).
- Burrell, G., y Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Routledge.
- Capra, F. (1992). *El punto crucial: Ciencia, sociedad y cultura naciente*. Editorial Troquel.
- Castañares, W. (2000). *La semiótica de CS Peirce y la tradición lógica*. Seminario del Grupo de Estudios Peirceanos.
- Deladalle, G. (1996). *Leer a Peirce hoy*. Gedisa.
- Dewey, J. (1952). *La búsqueda de la certeza: Un estudio de la relación entre el conocimiento y la acción*. Fondo de Cultura Económica.
- Gonzales, D. R., y Gentilin, M. (2012). Panorama del estudio de las organizaciones. Una caracterización del campo organizacional con base en tres ejes temáticos (2000–2011). *Análisis Organizacional*, 1(5), 1–28.

- Gonzales, D. R., Garcés, O. L., Gentilin, M., Ocampo, C. A., Rodríguez, J. E., y Tabares, J. (2018). *Organizaciones: Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales*. Editorial EAFIT.
- Hartmann, N. (1954). *Ontología: I. Fundamentos*. Fondo de Cultura Económica.
- Houser, N., y Kloesel, C. H. (Eds.). (2012). *Obra filosófica reunida* (Vol. 1, trad. D. McNabb y S. Barrena). Fondo de Cultura Económica.
- Martínez, G. R., Larios, G. V., y de la Rosa Alburquerque, A. (2011). *Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades: Caminando hacia el eslabón perdido*.
- Mayorga, R. (2006). Peirce y la metafísica. *Revista Anthropos: Huellas del conocimiento*, (212), 121–131.
- McNabb, D. (2018). *Hombre, signo y cosmos, la filosofía de Charles S. Peirce*. Fondo de Cultura Económica.
- Niño, D. (2004). La nueva lista de categorías del joven Peirce. Grupo de Estudios Peirceanos de la Universidad de Navarra. <http://www.unav.es/gep/ArticulosOnLineEspanol.html>
- Ocampo, C. A., Gonzales, D. R., y Gentilin, M. (2016). *El discurso en el estudio de las organizaciones. Una revisión de la literatura*.
- Pardo, A. A. (1985). *Teoría de las categorías en la filosofía analítica*. Anaya.
- Peirce, C. S. (1931–1958). *Collected papers of Charles Sanders Peirce* (Vols. 1–8, C. Hartshorne, P. Weiss y A. W. Burks, Eds.). Harvard University Press.
- Peirce, C. S. (1978). *Lecciones sobre el pragmatismo* (D. Negro, Ed.). Aguilar.
- Peirce, C. S. (1987). *Obra lógico-semiótica* (A. Sercovich, Ed.). Taurus.

- Peirce, C. S. (1988a). El hombre, un signo. El pragmatismo de Peirce (J. Vericat, Ed.). Crítica.
- Peirce, C. S. (1988b). Escritos lógicos (P. Castrillo, Ed.). Alianza.
- Peirce, C. S. (2012). Obra filosófica reunida (N. Houser y C. H. Kloesel, Eds.; D. McNabb y S. Barrena, Trans.). Fondo de Cultura Económica.
- Pérez, A., y Guzmán, M. (2015). Los estudios organizacionales como programa de investigación. Cinta de Moebio, (53), 104–123.
- Restrepo, M. (1993). Ser-signo-interpretante: Filosofía de la representación de Charles S. Peirce. Significantes de papel ediciones.
- Restrepo, M. (2010). Representación, relación triádica en el pensamiento de Charles S. Peirce. Kimpres Ltda.
- Sini, C. (1999). El pragmatismo. Akal.
- Universidad de Navarra. (2024, 24 de febrero). Grupo de Estudios Peirceanos. <https://www.unav.es/gep/>
- Vericat, N. (1988). Introducción. En El hombre, un signo: El pragmatismo de Peirce (pp. 17–39). Crítica.

ACERCA DE LOS EDITORES CIENTÍFICOS

About the Scientific Editors

José David Londoño-Cardozo

Autor y compilador

Filiación Institucional: Universidad del Valle

✉ jodlondonoca@unal.edu.co

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

Administrador de empresas, magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia y estudiante del Doctorado en Ingeniería con énfasis en Ingeniería Industrial de la Universidad del Valle. Es profesor de la Universidad del Valle e investigador del Grupo de Estudios Neoinstitucionales (GEN) de la Universidad Nacional de Colombia. Su trayectoria académica se ha orientado al estudio de la teoría administrativa, los estudios organizacionales, la epistemología de la administración y la investigación teórica, articulados con temas de responsabilidad social organizacional, transformación digital, inteligencia artificial y aprendizaje organizacional. Ha publicado libros, capítulos y artículos científicos en editoriales y revistas nacionales e internacionales, además de participar como editor científico de diversas obras académicas. Asimismo, ha liderado procesos de investigación formativa mediante semilleros de investigación en UNIMINUTO, la Universidad Nacional de Colombia y la Universidad Santiago de Cali, promoviendo la formación de estudiantes investigadores y la producción científica colaborativa. En esta obra participa como editor científico y autor de varios capítulos dedicados a la fundamentación teórica de la administración y los estudios organizacionales.

Elkin Fabriany Pineda-Henao

Autor y compilador

Filiación Institucional: Universidad Santiago de Cali

✉ elkinpineda00@usc.edu.co

© <https://orcid.org/0000-0002-0168-1739>

Administrador de Empresas y Magíster en Administración por la Universidad Nacional de Colombia, Licenciado en Filosofía y Magíster en Filosofía por la Universidad del Valle, y Doctor en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Es profesor y Coordinador del Centro de Estudios e Investigaciones en Desarrollo Regional – CEIDER de la Universidad Santiago de Cali. Además, ha sido profesor de la Universidad del Valle, de la Universidad Nacional de Colombia, del Magisterio e instructor del SENA. Es investigador del Grupo de Estudios Neoinstitucionales (GEN, UNAL), del grupo Filosofía y Teoría en Administración (UNAL), del grupo Episteme: Filosofía y Ciencia (Univalle), y del Grupo de Investigación en Sostenibilidad Empresarial, Social y Ambiental (GISESA, USC). Su trabajo académico se caracteriza por un abordaje filosófico de la administración y las organizaciones, en problemas relacionados con epistemología, ontología, ética y filosofía política de la administración, transhumanismo y posthumanismo en las organizaciones, y las corrientes críticas en el pensamiento administrativo y organizacional. Sus investigaciones han contribuido al análisis del estatus epistemológico y la discusión crítica de la disciplina y la práctica administrativa, y la construcción de fundamentos conceptuales para el desarrollo científico y crítico de este campo de estudios. Es autor de diversos libros, capítulos y artículos científicos publicados por diversas instituciones, editoriales y revistas nacionales e internacionales. En esta obra participa como editor científico y autor, aportando a la reflexión sobre los fundamentos teóricos, críticos y filosóficos de la administración y los estudios organizacionales.

ACERCA DE LOS AUTORES

About the Scientific Editors

Angela Aslem Gallego Rios

Filiación Institucional: Universidad del Valle - Seccional Yumbo

✉ angela.aslem.gallego@correounivalle.edu.co

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

Estudiante del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, Seccional Yumbo, e integrante del Semillero de Investigación Olympus. Se ha vinculado a procesos de investigación en los campos de la teoría organizacional, el pensamiento administrativo y la responsabilidad social organizacional. Ha participado como ponente en diversos eventos académicos de alcance nacional, presentando resultados de investigación sobre teoría organizacional y responsabilidad social. Entre sus trabajos recientes se encuentra el estudio Brechas de investigación en responsabilidad social en organizaciones sin ánimo de lucro: un análisis bibliométrico. En esta obra participa como coautora del capítulo Relevancia de la teoría organizacional en la formación universitaria en administración, contribuyendo al análisis de la teoría organizacional como fundamento para la formación crítica de los profesionales en administración.

Luis Antonio Cruz Soto

Filiación Institucional: Universidad Nacional Autónoma de México

✉ lcruz13@icloud.com

© <https://orcid.org/0000-0002-6540-5792>

Licenciado en Contaduría, maestro en Ciencias Sociales y doctor en Ciencias de la Administración. Es profesor de carrera titular de tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. Su trayectoria académica se ha distinguido por el desarrollo de una sólida línea de investigación en teoría de la administración y estudios organizacionales,

con especial énfasis en los conceptos de poder, autoridad, legitimidad y liderazgo como categorías fundamentales para comprender el comportamiento administrativo y las dinámicas de las organizaciones. Asimismo, ha realizado importantes aportes al análisis crítico del pensamiento administrativo y a la fundamentación conceptual de la disciplina, incorporando perspectivas provenientes de la filosofía política, la teoría de la organización y el pensamiento clásico griego. Es autor de numerosos libros, capítulos y artículos científicos que constituyen referentes en el estudio de los fundamentos teóricos de la administración. En esta obra participa como autor, contribuyendo al fortalecimiento de la reflexión teórica sobre la administración y las organizaciones.

José Gabriel Carvajal Orozco

Filiación Institucional: Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales

✉ jgcarvajalo@unal.edu.co

© <https://orcid.org/0000-0001-6567-7985>

Profesor Asociado en la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Administrador de empresas por la Universidad Nacional de Colombia. Magister en Ciencias de la organización por la Universidad del Valle; Magister en Filosofía énfasis en epistemología por la Universidad de Caldas. Es investigador del grupo de investigación en Filosofía y Teoría en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Su trabajo académico aborda problemas filosóficos relacionados con la administración y las organizaciones en los planos ontológico, ético y epistemológico. Es autor de diversos artículos científicos publicados por instituciones como la Universidad Nacional de Colombia, Universidad Libre, Universidad de la Costa, Escuela Superior de Administración Pública entre otras. En esta obra participa como autor aportando a la reflexión de los fundamentos teóricos de la administración desde la reflexión sobre la racionalidad.

Julián Andrés Valencia García

Filiación Institucional: Universidad Católica de Manizales

✉ jvalenciag@unal.edu.co

© <https://orcid.org/0000-0002-8975-8752>

Administrador de empresas por la Universidad Nacional de Colombia. Magíster en ciencias sociales por la Universidad de Caldas y doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) de México. Es investigador del grupo de investigación en Filosofía y Teoría en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Su trabajo académico se caracteriza por el estudio de la administración y las organizaciones desde las ciencias sociales, abordando problemas como la racionalidad, el poder, las decisiones, la identidad, la cultura y las instituciones. Sus investigaciones han contribuido al estudio de la universidad como organización. Es autor de diversos artículos científicos publicados por instituciones como la Universidad Nacional de Colombia, Universidad Libre, Universidad de la Costa, Escuela Superior de Administración Pública entre otras. En esta obra participa como autor aportando a la reflexión de los fundamentos teóricos de la administración desde la reflexión sobre la racionalidad.

Jhulianna Restrepo-Sarmiento

Filiación Institucional: Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO

✉ jhulrestreposarm@unal.edu.co

© <https://orcid.org/0000-0003-2818-2478>

Administradora de empresas y magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Es profesora de tiempo completo de la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), donde lidera procesos de investigación del programa de Administración de Empresas, coordina el semillero de investigación SIGEM y participa en iniciativas de transferencia y desarrollo tecnológico.

Asimismo, es profesora de la Universidad del Valle, sede Yumbo. Su trayectoria académica, investigativa y profesional se ha orientado al estudio de la administración, la gestión del talento humano, la cultura y el clima organizacional, la transformación digital, la ética organizacional y la responsabilidad social. Ha participado en proyectos de investigación sobre innovación gerencial e Industria 4.0, y ha publicado artículos científicos y capítulos de libro en editoriales y revistas académicas nacionales e internacionales. En esta obra participa como autora, aportando su experiencia en administración, gestión organizacional y desarrollo del talento humano.

Carlos Antonio Tello-Castrillón

Filiación Institucional: Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira

✉ catelloca@unal.edu.co

© <https://orcid.org/0000-0002-8440-3899>

Investigador nacido en Cali, Colombia. Profesor de dedicación exclusiva de la Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira. El profesor Tello Castrillón es Doctor en Ingeniería, Industria y Organizaciones de la Universidad Nacional de Colombia; Magíster en Administración, Economista y Administrador de Empresas de la Universidad del Valle de Cali, Colombia. Fundador y director del Grupo de Estudios Neoinstitucionales de la Universidad Nacional de Colombia. Sus publicaciones y disertaciones incluyen temas sobre Teoría Organizacional, Responsabilidad Social Organizacional, Gobierno Corporativo y Epistemología de la administración y abarcan espacios geográficos variados como Alemania, Brasil, Argentina, México y otros espacios. En esta obra participa como autor, aportando al análisis de los fundamentos teóricos de la administración y las organizaciones desde una perspectiva epistemológica y organizacional.

Fred Davinson Contreras Palacios

Filiación Institucional: Universidad Santiago de Cali

✉ fred.contreras.p@gmail.com

© <https://orcid.org/0009-0000-6210-4145>

Profesor de dedicación exclusiva de la Universidad Santiago de Cali. Su trayectoria académica y profesional se ha desarrollado en los campos del emprendimiento, la creatividad, la innovación, el mercadeo, las MiPymes y la filosofía pragmaticista, articulando la investigación, la docencia y la consultoría. Ha desempeñado cargos en organizaciones del sector privado como Coca-Cola, Telefónica y GTECH Colombia, y ha participado como consultor en programas de emprendimiento para entidades como la Cámara de Comercio de Yumbo y la Fundación Carvajal. Como docente e investigador de pregrado y posgrado, ha orientado su trabajo al estudio del emprendimiento, la innovación y los fundamentos conceptuales de las organizaciones. En esta obra participa como autor del capítulo La ontología de los estudios organizacionales: una aproximación pragmaticista, en el que desarrolla una reflexión sobre los fundamentos ontológicos de las organizaciones desde la filosofía de Charles Sanders Peirce.

PARES EVALUADORES

Peer reviewers

Alexander Luna Nieto

Fundación Universitaria de Popayán

© <https://orcid.org/0000-0002-9297-8043>

Marco Alexis Salcedo Serna

Investigador junior (IJ)

Universidad Nacional de Colombia

© <https://orcid.org/0000-0003-0444-703X>

Alfonso Lucas Rojas Muñoz

Comfenalco Valle del Cauca

© <https://orcid.org/0000-0002-2746-3465>

Margareth Mejía Genez

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

© <https://orcid.org/0000-0002-5142-5813>

Nancy Gómez Torres

Universidad del Tolima

© <https://orcid.org/0000-0002-0111-8778>

Luis Alfredo Rodríguez González

Investigador Junior (IJ)

Universidad del Valle

© <https://orcid.org/0000-0002-1170-8579>

Isabel Giraldo Quijano

Observatorio para la Equidad de las Mujeres

<https://orcid.org/0009-0001-5872-5675>

**Distribución y Comercialización /
Distribution and Marketing:**

Universidad Santiago de Cali
Publicaciones / Editorial USC
Bloque 7 - Piso 5
Calle 5 No. 62 - 00
Tel: (57+) (2+) 518 3000
Ext. 323 - 324 - 414
editor@usc.edu.co
publica@usc.edu.co
Cali, Valle del Cauca
Colombia

Diagramación / Design & Layout by:

Diego Pablo Guerra Gonzalez
diagramacioneditorialusc@usc.edu.co
Tel: (57+) (2+) 518 3000 Ext. 9131

Este libro se diagramó utilizando fuentes tipográficas Literata en sus respectivas variaciones a 11 puntos en el contenido y Fira Sans, para los capitulares 17 puntos.

Impreso en el mes de Agosto.
Se imprimieron 50 ejemplares en la
Editorial Diké S.A.S
Tel: (+57) 301 242 7399
Bogotá - Colombia
2026

Fue publicado por la Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales de la Universidad Santiago de Cali.