El modelo ecuménico para la comprensión organizacional

Una propuesta teórica favorable a la comprensión del sistema cognoscitivo propio de la administración y de su construcción como disciplina[*]

Mauricio Sanabria R.[**]

"Una palabra ilumina mi investigación: comprender"
Marc Bloch

"Lo importante es no dejar de hacerse preguntas"
Albert Einstein

"Allí donde estaba el Ello, debe advenir el Yo"
Sigmund Freud

Recibido: marzo de 2006 - Aprobado: abril de 2006

RESUMEN

El artículo procura sostener la tesis de la conveniencia y la necesidad de que la administración deje de ser una mera profesión desarrollada de manera acrítica y absolutamente articulada a la lógica rentista del modo de desarrollo capitalista, y avance firmemente en la construcción de sí misma como disciplina. Para aportar en los fundamentos de tal avance propone un modelo teórico a partir del cual desarrolla también una serie de planteamientos en torno a cuestiones

[*] Este artículo plasma una serie de reflexiones que el autor ha venido desarrollando en el transcurso de los últimos años acerca de la disciplina administrativa y de la formación en administración como parte de la construcción de su línea de investigación llamada: '*La epistemología, la formación administrativa y la gestión de organizaciones*'. De hecho, varios de los elementos que en él se desarrollan constituyen los rudimentos de su trabajo doctoral en el marco del *Doctorat de Sciences de Gestion* de las Universidades de Rouen, París XIII (en convenio con la Universidad Nacional de Colombia).

[**] Estudiante de *Doctorat de Sciences de Gestión*. Es docente de carrera de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y miembro del grupo de Perdurabilidad Empresarial. Correo electrónico: mauricio.sanabria91@urosario.edu.co.

disciplinares básicas como el objeto de estudio, el método y el estatuto disciplinar de la administración.

Palabras clave: Epistemología de la administración, disciplina administrativa, modelo ecuménico, profesión administrativa.

ABSTRACT

The article tries to sustain the thesis of the convenience and the necessity that the administration stops to be a mere profession developed of acritics manner and absolutely articulate to the profitable logic of mode of development capitalist, and advance firmly in the construction of itself like discipline. To contribute in the fundaments of such an advance proposes a theoretical model starting from which also develops a series of positions around basic disciplinary questions as the study object, the method and the statute to discipline of the administration.

Key words: *Epistemology of administration, administrative discipline, ecumenical model, administrative profession.*

1. PRESENTACIÓN

Desde hace ya varios años, en los que he sido docente en diferentes programas de administración de nuestro país en instituciones públicas y privadas, tanto a nivel de pregrado como de postgrado, en los que he participado de muy diversas actividades dentro del campo administrativo, y en los que también he sido estudiante del discurso que se ha construido alrededor de la profesión, tanto en mi formación universitaria de base como en la de mi maestría, y ahora en la del doctorado que apenas estoy empezando a cursar, me he podido percatar de diversos elementos que la caracterizan para bien o para mal; entre ellos: la muy limitada existencia de discurso teórico integral y profundo que la fundamente, la insuficiente reflexión y construcción epistemológica propia, y la necesidad de que la profesión del administrador se encuentre sustentada, hoy más que nunca, no sólo en el mero ejercicio del oficio sino en un verdadero desarrollo de la *disciplina administrativa*, para lo cual considero que resulta verdaderamente imperioso que algunos de nosotros, miembros de la misma, hagamos aportes con miras a construir una base teórica lo suficientemente robusta como para soportar dicha construcción.

En este sentido, el presente artículo procura ser un aporte a la generación de elementos teóricos disciplinares que apoyen el paso, que se considera aquí conveniente y necesario, de la 'profesión' administrativa a la 'disciplina' administrativa; es decir, que contribuyan a la configuración de la administración ya no como una mera profesión, sino también, y esencialmente, como una disciplina, tal vez, uno de los más grandes retos para este campo en el nuevo siglo.

El texto se ha configurado en seis apartados: en el primero, que usted está leyendo ahora mismo, se hace la presentación general del artículo; en el segundo, se plantea la necesidad de pasar de la profesión administrativa a la disciplina administrativa; en el tercero, se desarrolla el modelo ecuménico para la comprensión organizacional, a todas luces una propuesta teórica; en el cuarto, a partir de la construcción anterior, se proponen también a nivel teórico tres asuntos sustanciales del proyecto en construcción de la 'disciplina administrativa', es decir, lo que a nuestro juicio constituye el objeto, el método y el estatuto de la administración; en el siguiente, se presentan algunas conclusiones que más que finalizar el texto de un modo u otro lo complementan; y, finalmente, en el apartado número 6, se incorpora un listado de las obras citadas a lo largo del escrito.

2. LA NECESIDAD DE CONSTRUIR A PARTIR DE LA 'PROFESIÓN' ADMINISTRATIVA (LO QUE DE ALGÚN MODO TENEMOS) LA 'DISCIPLINA' ADMINISTRATIVA (LO QUE REQUERIMOS)

Lo primero a lo que nos vemos avocados conceptualmente, dado el manifiesto interés de nuestro texto, es elucidar que la noción de *disciplina* tiene claras diferencias –aunque también complementariedades– con la de *profesión*, con el oficio determinado que se ejerce dentro de ciertos parámetros sociales, económicos, culturales, éticos y/o morales,[1] y cuyo espíritu esencialmente práctico ha calado profundamente en nuestras universidades, a través de su frecuente y cercana vinculación con el modelo universitario de corte napoleónico. Vale la pena recordar que, tal y como afirman Benedito, Ferrer y Ferreres: "Han sido dos los modelos de universidad potenciados por el Estado, pero con finalidades y funciones distintas. La universidad humboltinana era el proyecto del saber por el saber. Un saber reconstituyente del Estado, porque se quería recomponer un Estado basado en el saber. En cambio, la escuela profesionalista, especializada, correspondía al modelo napoleónico, modelo al que han ido tendiendo la mayoría de las universidades" (Citados por Hernández y López, 2002, 25).

[1] Hay que recordar que de acuerdo con Alberto Mayor (1998), en Colombia se ha constatado un proceso de profesionalización de la administración de empresas (aunque aún ciertamente incompleto), que definido sociológicamente ha consistido en su paso por al menos cinco etapas: a) El ejercicio de tiempo completo de la ocupación; b) la creación de escuelas, universitarias o no, donde se entrena a sus individuos; c) la creación de asociaciones profesionales; d) el control, sobre todo con respaldo del Estado, de la titulación; y, e) la formulación de un código de ética profesional.

Una disciplina, tal y como lo señalan Hernández y López (2002), se diferencia de una profesión básicamente porque en la primera la actividad investigativa tiene un lugar prioritario, mientras que en la segunda existe esencialmente una vocación manifiesta hacia el servicio social, y podríamos agregar que, dada la realidad de nuestra sociedad actual, esencialmente al servicio económico. Si consideramos adecuadamente esta diferencia conceptual, resulta claro que muy pocos pasos se han dado, particularmente en nuestro contexto, para que *la profesión* administrativa avance verdaderamente hacia el estatus *disciplinar*.

Las disciplinas también van más allá que las profesiones puesto que, en tanto cumplen una función organizacional en el seno del conocimiento científico (Morin, 2001a), suelen procurar tener muy claro su objeto, método y estatuto epistemológico, y desarrollar muy diversas y constantes actividades de investigación, para dar respuestas acerca de las preguntas que se han (o les han) formulado y para alimentarse a sí mismas (autoproducirse) y al conocimiento humano en general. Es más, cuentan comúnmente con cierta proporción de miembros que dedican ingentes esfuerzos a investigar y a dar respuestas que de hecho sirven al desarrollo profesional, pero que por lo general no se desarrollan necesariamente y de manera exclusiva para tal fin.

Finalmente, la disciplina, tal como afirma Hernández (s.f.), invita en su cimentación y desarrollo al pensamiento crítico y procura contribuir a la construcción del conocimiento, mientras que la profesión lo hace tan sólo hacia la apropiación y posterior aplicación eficiente de técnicas y herramientas. Es justamente por ello que no es nada extraño (de hecho es algo más bien generalizado) que un estudiante de la *profesión* administrativa, más aún, como el que estamos formando en el actual sistema de educación superior, solicite muy frecuentemente en el transcurso de su formación que le sean enseñadas esencialmente herramientas, fórmulas y técnicas que le permitan solucionar problemas; que se le dé la "llave mágica" que abra todas las puertas; que se le digan las pistas básicas, los consejos y los parámetros clave; en fin, que se le proporcione la 'receta administrativa universal' que pueda, una vez aprendida o incluso 'simplemente anotada', aplicar efectivamente para la solución de cualquier dificultad laboral pasada, presente y futura, y que le permita al alumno o al recién egresado alcanzar el éxito profesional en cualquier organización y contexto.

Por supuesto, para el caso que nos ocupa, para la administración, cabe preguntarse alrededor de estos elementos ¿Es acaso obligatorio dar este paso? ¿Es imperioso que la administración avance hacia su consolidación como disciplina y no se

conforme con su estado actual en tanto profesión? La respuesta a este cuestionamiento será desarrollada ampliamente más adelante, pero por ahora baste con afirmar que si no lo hace, en mi concepto, está condenada muy pronto a su reingeniería –léase reinvención completa con relación a lo que hoy conocemos de ella (por ejemplo, a que tan sólo sea enseñada en postgrados tipo MBA, *Master of Business Administration*)– o a su desaparición a merced de disciplinas que a todas luces están generando mayores respuestas a las problemáticas que, en teoría, son propias a la administración, pero en las que ella, en tanto su actividad investigativa (particularmente en nuestro contexto) ha sido ciertamente baja y de frecuente poca rigurosidad, muy poco ha podido aportar. Un hecho del que definitivamente no son responsables las otras disciplinas por su actividad, sino la nuestra por su pasividad.

Ahora bien, otro matiz de lo hasta ahora mencionado, tiene que ver justamente con el hecho de que la administración, puesto que se ha conformado hasta ahora esencialmente con reproducirse en tanto profesión, no se ha preocupado lo suficiente por definir con claridad su objeto de estudio, tal y como parecería hoy necesario hacerlo, y mucho menos por dilucidar su método y su estatuto en el contexto del conocimiento. Seguramente, por una grave carencia de lo que podríamos llamar "visión estratégica" –si en términos administrativos hemos de hablar–, en el sentido de considerar la urgente necesidad de construirse como una verdadera disciplina en el contexto del saber o de seguir tan sólo presintiendo y resignándose a su reducción y muy probable reingeniería y/o decaimiento.

¡¿Decaimiento?! Podría preguntarse el lector "¡¿Cuál decaimiento si cada vez más son los individuos que estudian administración en nuestro país y en otros contextos, y es más que notable la proliferación de escuelas de negocios aquí y en todo el mundo?!"–. Pues bien, hablo de esta 'ruptura', aunque aparentemente vaya en contravía de la mayoría de la evidencia empírica actual, puesto que, como he podido constatar, son 'portadores de futuro' hechos como el que muchos de los titulados en administración 'de empresas' nunca lleguen a administrar alguna de ellas, más en nuestro contexto, o el que terminen ocupándose en cargos diversos que frecuentemente poco o nada tienen que ver con la formación administrativa (por ejemplo en el sentido fayolista y clásico del término), o que ni siquiera requieran de la misma para su desempeño; claro está, ¡todo esto si es que logran conseguir trabajo!

No se trata aquí entonces del número de titulados en administración, se trata de darnos cuenta de que no se está cumpliendo con el objetivo fun-

damental de su formación, de que hay un claro desajuste entre el número de administradores (comúnmente formados de manera generalista) requeridos por el sistema productivo –y las calidades que éste les exige– con la formación que provee la mayoría de instituciones universitarias. No se trata entonces tan sólo de cuántos títulos podemos entregar sino de recordar que la sociedad ha confiado a la universidad, desde la propia tradición del medioevo, pero particularmente desde el contexto de la modernidad, la importante misión de fomentar y luego certificar la competencia de un individuo para desempeñarse adecuada e integralmente en un determinado rol que ella requiere. Lamentablemente, hoy sí certificamos, pero no en muchos casos cumplimos con aquello que promete la certificación.

En últimas, si lo analizamos desde el contexto del campo administrativo, es posible percatarse de que no coincide (que hay un importante *Gap*) la población de titulados en administración de empresas con la de aquellos que, sin ostentar este título, son en efecto administradores de empresas, y aunque ello es cada vez más evidente, es un asunto que suele olvidarse o ignorarse, infortunadamente muchas veces de manera consciente. Para señalar el hecho en otros términos, podríamos recordar a Zuleta, que en el contexto de la filosofía nos recordaba que "Grecia tenía bastantes más filósofos y mejores que nosotros, pero en Grecia nadie sacó nunca ni siquiera un 3 en filosofía; ellos lo que hacían era pensar, no presentar exámenes, eso es otro problema" (2001, 45).

De manera que una importante dificultad para el desarrollo de un aporte mucho más activo en la comprensión del fenómeno organizacional por parte de la administración estriba efectivamente en el hecho de no haber desarrollado decididamente las discusiones, las posturas y los consensos necesarios acerca de cuestiones epistemológicas fundamentales y de otros elementos constitutivos de aquello a lo que podríamos llegar a designar como la *disciplina administrativa*, a que no hemos construido aún tal cosa, a que no hemos desarrollado una serie de actividades que a todas luces son necesarias para la supervivencia del campo en el largo plazo y para su mejor inserción en el mundo del trabajo y del saber, así como para que nuestros egresados sean reconocidos de manera mucho más positiva y efectiva en el contexto socioeconómico y, de manera específica, si se quiere, en el productivo.

3. LOS FUNDAMENTOS Y DIMENSIONES DEL MODELO ECUMÉNICO

A partir de la serie de reflexiones desarrolladas en el transcurso de los últimos años, y de las que acabamos de abordar, me he preocupado enton-

ces por dar respuesta a unos interrogantes que con seguridad surgieron de las mismas, pero que a su vez subyacen a ellas y simultáneamente las han provocado. Cuestionamientos que me condujeron a la construcción de un modelo explicativo que me permitiera aproximarme a la comprensión de estos asuntos desde una perspectiva teórica no superficial y que de un modo u otro me facilitaran su explicación a otros actores del campo con miras a que, en conjunto, pudiésemos avanzar en alguna medida en la construcción de la 'disciplina administrativa'. El resultado es lo que he llamado el ***modelo ecuménico para la comprensión organizacional***, que aquí se presenta tanto en sí mismo como en términos de las consecuencias directas que él generó, materializadas esencialmente, en el desarrollo de unos enunciados acerca de cuáles son: el objeto, el método y el estatuto epistemológico de la administración; por supuesto, tres elementos básicos de la reflexión teórica con miras a la construcción de cualquier disciplina.

3.1. El inicio: el cuestionamiento por la forma en la que se construyen realidades individuales

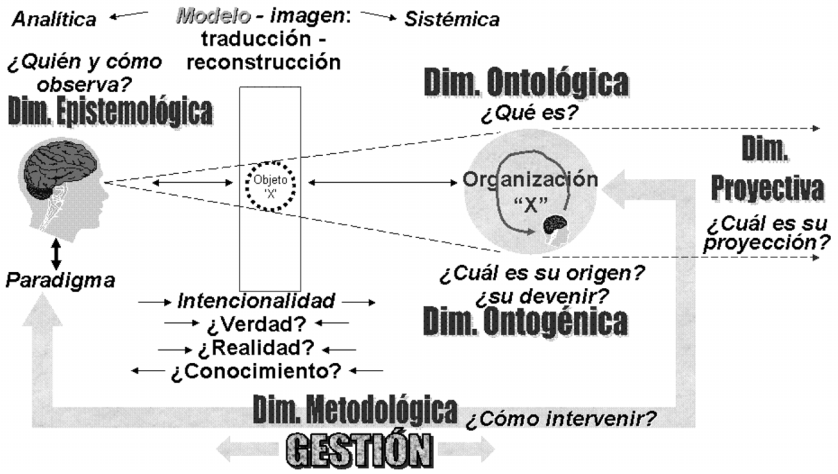
Para el desarrollo del modelo se partió de la búsqueda de comprensión personal acerca de cómo podemos hablar de construcciones de realidades individuales. Pues bien, es posible afirmar que el individuo construye su realidad a partir de la aproximación a un objeto de estudio o de conocimiento que le interesa de un modo u otro y por la razón que sea. De él construye modelos en el desarrollo del bucle Comprensión-Percepción-Intervención (C-P-I, que se explicará más adelante), a partir de su propia interacción, interrelación e inter-afectación con este objeto. En el caso que nos ocupa, hablamos claramente del encuentro de un determinado individuo con la organización y de ella con éste.

En efecto, en el problema particular del conocimiento implicado directamente con el campo de la administración, diremos que todo consiste en aproximarnos cognitivamente a una situación en la que un sujeto (*v. gr.* administrador) procura conocer (en el sentido amplio del término) a la organización social, pues –y esto es algo que se desarrolla también más adelante– ella es entendida aquí justamente como su objeto de estudio.

Para adentrarnos en la explicación de dicha situación, es útil hacer justamente una aproximación ecuménica que nos guíe en nuestro proceso de comprensión del sistema que nos ocupa, pero que también pueda orientar en general al modelizador de organizaciones en su acercamiento hacia su objeto de estudio, y que, a partir de una mayor ilustración del fenómeno,

pueda acompañar y apoyar a la administración en su tránsito desde su actual estatuto profesional hacia el disciplinar con todo lo que él implica. ¿En qué consiste tal aproximación? ¿Cuáles son sus dimensiones? Pues bien, de manera gráfica, el siguiente es el modelo general propuesto:

FIGURA 1. Modelo ecuménico para la comprensión organizacional



Fuente: el autor.

Para empezar a desglosar explicativamente el modelo, hay cinco puntos que es imperioso resaltar acerca del mismo: el primero consiste en recordar que, en efecto, estamos planteando un modelo general en el que la organización (más adelante se verá específicamente a qué nos estamos refiriendo) es el objeto de estudio. En segundo lugar, que en él se presenta una perspectiva simplificada en la que hay tan sólo un observador del fenómeno, es decir, se muestra un escenario que persigue con fines explicativos, primero, el entendimiento de la singularidad para luego señalar el camino a la pluralidad más propia del escenario social cognoscitivo, en el que los observadores son diversos. En tercer lugar, conviene indicar que, dado el objeto de este texto y sólo por ello, plantearemos una situación en la que el observador es un miembro representativo de la disciplina administrativa, un administrador interesado cognitivamente en una organización, aunque en la realidad puede ser cualquier otro participante (léase, actor) organizacional (un trabajador no administrativo, un cliente o cualquier otro interesado).

En cuarto lugar, y esto es en realidad muy importante, hay que decir que el modelo procura inscribirse en la perspectiva de los *sistemas observantes* y no sólo de los *sistemas observados*, una en la que tal y como señala Foerster (1991, 89-93) al formular la cibernética de segundo orden, somos nosotros, 'ustedes y yo', los que procuramos 'observar nuestra observación', y tratamos de 'dar cuenta de nuestro propio dar cuenta', una suerte de aproximación a aquello a lo que podríamos llamar una *teoría del observador*. Y, finalmente, es necesario indicar también que para la construcción del modelo general que aquí se presenta se ha considerado como más explicativo de la realidad el uso del concepto de 'dimensión', puesto que él ilustra de manera general un aspecto o faceta de un fenómeno y, gracias a ello, contribuye a definirlo. No se habla aquí entonces de partes (elementos aislados y/o aislables de una totalidad), componentes o incluso de subsistemas, aunque el lector pueda en determinados momentos, en uso de su libertad de comprensión y autoexplicación, entenderlos de esta manera.

Como ya se ha insinuado, desde sus orígenes, la administración se ha visto más inclinada por la necesidad de 'hacer' que la de 'saber', descuidando planos que resultan ser sustanciales para la comprensión del fenómeno organizacional. Se ha privilegiado la transmisión de herramientas y técnicas universales con el objeto de solucionar problemas de cualquier tipo, en cualquier contexto espacial y/o temporal y brindar de este modo resultados efectivos en aquellos cargos en los que un administrador se puede desempeñar.

De hecho, profesionalmente en el campo administrativo, lo que constituye una gran limitante adicional para el avance disciplinar, ser tachado como "teórico" resulta para la gran mayoría de su miembros cuando menos algo verdaderamente incómodo, es un apelativo del que frecuentemente se busca escapar, y en cambio pululan aquellos individuos que se vanaglorian de ser ante todo 'prácticos', aunque 'práctico' implique muchas veces, en lo fundamental, tan sólo haber cumplido un horario, hacer comunicados, organizar archivos, asistir a reuniones a escuchar a los otros, firmar cartas, cumplidos y otra serie de documentos que han sido revisados técnicamente por quienes en realidad saben de ello (sus subalternos), "apagar pequeños incendios" de todo tipo y asistir a reuniones en representación de la organización. Lo que directamente me lleva a recordar un pequeño relato de Stafford Beer: "hace treinta años presencié un ataque verbal contra el venerable filósofo Bertrand Russell por parte de un rudo reportero de la prensa sensacionalista. "Lord Rusell", vociferó el reportero, "¿qué tiene que ver esta cháchara intelectual con el hombre práctico?"

Rusell le respondió cortésmente: "Yo defino al hombre práctico como el hombre que no tiene idea de qué hacer en la práctica" (1988)". No tengo más comentarios.

Es claro entonces que a lo que se ha dedicado la administración, fundamentalmente, es a lo que llamaremos en este texto 'intervención', que aunque ocupa un lugar muy importante dentro del conocimiento integral de la organización, se inscribe tan sólo en una de las cinco dimensiones del modelo aquí planteado, la denominada *dimensión metodológica*; y sin embargo, como pronto podremos ver, ni siquiera esta dimensión ha sido observada integralmente. La administración se ha ocupado en lo fundamental y de manera incompleta, de la intervención, de una muy reducida parte de la totalidad del sistema cognoscitivo que le compete.

En efecto, las demás dimensiones, a excepción también de manera parcial de la *ontológica* (desarrollada esencialmente desde una perspectiva analítica, positiva y descriptiva) se han visto soslayadas, y aquella abordada por excelencia (la *metodológica*) lo ha sido de manera incompleta. Por todo esto es necesario entonces comenzar a definir los componentes del modelo de manera integral y con ello, contribuir a la elucidación de un camino posible que pueda conducir a la administración a constituirse como una verdadera disciplina en el contexto del saber, pero más aún, que nos invite con su formulación a empezar a recorrerlo adecuadamente y ojalá a descubrir también en el trayecto toda una gama de rutas alternativas. Veamos pues a fondo las dimensiones del modelo planteado.

3.2. La dimensión epistemológica[2]

En todo proceso de aproximación cognitiva a una organización es necesario reconocer que, como situación particular de un esquema general y más amplio, estamos ante la aproximación de un sujeto a un objeto de conocimiento, lo que sucede es que en este caso hacemos referencia específica, por ejemplo, a un administrador y a una organización respectivamente.

Toda organización es entonces una organización percibida: los límites de la observación son definidos esencialmente por el propio observador, quien por ello, y entre otras cosas, no puede ser en ningún caso separado de la observación misma. En este sentido encuentran absoluta cabida tanto la pregunta que

[2] Aunque aquí se presentan las cinco dimensiones en un orden particular, por las limitantes propias de la construcción de un escrito, la verdad es que cualquiera de ellas puede ser la primera o la última, puesto que todas hacen parte integral del modelo. Unas y otras son entonces absolutamente complementarias.

se hace Foerster (1991, 91-92) acerca de "¿cómo sería posible hacer, en principio, una descripción, si el observador no tuviera propiedades que permiten que una descripción sea hecha?", como la respuesta a la que llega: "De allí que yo digo, con toda modestia, que proclamar objetividad ¡no tiene sentido!", y la invitación que termina haciéndonos a cuestionarnos: "¿cuáles son las propiedades de un observador?".

La dimensión epistemológica recuerda entonces la necesaria inclusión del observador en la observación que está realizando, relativiza la existencia de una realidad universal y la pone entre paréntesis (Maturana, 1996), y señala la posibilidad, siempre en escena, de que cada sujeto pueda construir su propia realidad, y asumir o aceptar la de otros en determinados contextos y situaciones, y bajo el despliegue de ciertos mecanismos.

Esta dimensión reincorpora al sistema a un sujeto que interactúa con la realidad construyéndola, con base en un paradigma y unas estructuras cognitivas y vivenciales determinadas y muy propias. Podríamos decir entonces desde este planteamiento que no observa lo mismo ni del mismo modo un positivista que un constructivista, no comprendería el universo de la misma forma un seguidor de Ptolomeo que uno de Copérnico, no observa de la misma forma una flor un matemático que un poeta, ni ven lo mismo en una cucaracha un entomólogo que un contador entomofóbico, ni en la administración un administrador que un economista o un sociólogo.

Alerta entonces acerca de la necesidad de incorporar al sujeto en el sistema general de comprensión organizacional, puesto que él, sus miedos, sus intereses, sus gustos, sus envidias, sus aspiraciones, pero también su razón y el paradigma desde el cual se aproxima con ella a la realidad, así como sus estructuras vitales y cognoscitivas, son todas en conjunto determinantes siempre de la observación. Como resultado natural de todo esto, un administrador "x" no modeliza de la misma forma una organización determinada que un administrador "y", puesto que cada uno de ellos construye su propia representación a partir de su exclusiva e íntima relación y experiencia con su objeto de estudio (una vez más las partes no son tan relevantes como las relaciones entre las partes,[3] pero partes y todo conservan conjuntamente y en todos los

[3] Un ejemplo simple pero ilustrativo consiste en señalar el hecho frecuente de que individuo "x" piense acerca de otro, que llamaremos "y", que es engreído y que no lo soporta, mientras un individuo "z" puede considerar acerca de "y" que es sencillo y una gran persona; el *quid* del asunto no está tanto en una parte o en otra (un individuo u otro), ni incluso en las relaciones x-y z-y observadas de manera aislada, sino en el sistema integral, en la construcción de cada una de las dos configuraciones y de ambas puestas en común.

casos un lugar primordial), lo cual es aún más complejo si recordamos que nadie se baña dos veces en el mismo río ni tampoco ningún río baña dos veces a nadie.

Así pues, en el caso del objeto de estudio de la administración, hablamos efectivamente de una organización social, que es también inherentemente dinámica y cambiante, tanto deliberada y establecida como incierta y emergente, tanto organización como desorganización, un sistema que es en cada caso particular, que tiene su propia identidad, su propia cultura, naturaleza, especificidades y cadencias, una organización que aunque conserva rasgos de identificación con otras, es ciertamente única y particular; pero al mismo tiempo, hablamos de un sujeto que conserva características similares, así como de una interacción constituida por ambos y un 'acople' cognitivo desarrollado gracias a ella, siempre a la manera de un juego dinámico de inter-afectación, de interpretación y reinterpretación recursiva desarrollado en ciclos.

La administración, como consecuencia, en su avance disciplinar, debe reivindicar esta dimensión en el conocimiento de su objeto de estudio y, a partir de ello, debe poner en cuestión, por ejemplo, la mera transmisión de representaciones hechas por observadores en otros contextos espaciotemporales, y dar lugar a escenarios de investigación y de interacción con la problemática organizacional en los que el pensamiento reflexivo, la crítica, la imaginación, la discusión y la libertad de construcción autónoma sean también desarrolladas, la comprensión ampliamente entendida y no sólo el aprendizaje y el saber.

En la dimensión epistemológica se encuentra también buena parte de la relación cognitiva desarrollada entre el sujeto y el objeto, no sólo la comprensión de ¿quién, a partir de qué y cómo observa? sino de aquello que está inmerso en su observación: su intencionalidad, su voluntad, y las propias nociones de verdad, realidad y conocimiento. Pero fundamentalmente, y como factor central de todo esto, la noción de modelo y el paso del análisis a la concepción; de la explicación y la descripción a la interpretación y la representación; de la observación y el descubrimiento a la construcción; y del plano de los meros significantes al de los significados.

Para todo esto es entonces ineludible esclarecer la noción de modelo. Llamaremos *modelo* a la representación de un determinado objeto de conocimiento construida por un individuo (o un grupo de ellos, lo cual veremos más adelante), en su íntima, directa y personal interrelación con éste, desde la propia identidad e historia tanto del sujeto como del objeto y de la relación entre uno y otro puesta en contexto. Y, *modelización*, al proceso por el cual es desarrollado un modelo en las condiciones descritas.

De acuerdo con el profesor Le Moigne, es posible distinguir dos tipos de modelización: analítica y sistémica.

TABLA 1. Dos tipos de modelización: analítica y sistémica

Tipo de modelización	Modelización analítica	Modelización sistémica
Paradigma:	Positivista-Realista	Constructivista-Constructivismo proyectivo
Noción de realidad:	La realidad está por fuera de los individuos (Significantes)	La realidad no existe por fuera de los individuos (Significante-Significado construido)
Centro de atención:	Sistemas complicados	Sistemas complejos
Características de los fenómenos estudiados:	Objeto (estado)	Proyecto (proceso, acción)
	Elemento (sustantivo)	Entidad o unidad activa (verbo)
	Control	Inteligencia (Conocimiento)
Aproximación:	Ensamblaje	Sistema
	Estructura	Organización
Noción de sistema:	S = (Cosas, relaciones), (un conjunto)	Sistema general (Ser, hacer, llegar a ser)
Noción de organización:	Estructura de estados pasivos	Conjunción conflictiva de tres acciones recursivas, a saber: producir y autoproducirse, relacionar y autorelacionarse, mantener y automantenerse
Modo de estudio:	Análisis	Diseño (concepción)
	Disyunción (fragmentar) y reducción. Aplicación de principios cartesianos	Conjunción (articular)
	Simplificación	Complejización
	Optimización	Adecuación
	Explicación causal (estudio de causa-efecto; leyes naturales determinativas)	Comprensión teleológica (estudio de medios-fines; finalización del fenómeno)
Noción de modelo:	Simplificación disyuntiva de la realidad	Concepción o percepción del fenómeno: la conjunción de una representación (modelo), el modelizador y lo modelizado
Preguntas fundamentales de estudio:	¿Cuáles son los determinantes? ¿De qué está hecho?	¿Cuál es el fin? ¿Qué hace?
	Eficacia (¿Cómo hacerlo?)	Efectividad (¿Qué hacer?)
Validación:	Evidencia (Verdad objetiva)	Pertinencia (Viabilidad proyectiva/cognitiva)
Perspectiva:	Aplicación	Proyección

Fuente: Elaborado a partir de Le Moigne (1990, 9) y Ericsson (1997) (traducción hecha por el autor del francés y del inglés respectivamente).

Como puede observarse cada tipo de modelización tiene sus rasgos distintivos y se sustenta en un paradigma determinado: positivista y constructivista. La caracterización de cada uno de ellos puede también ser desarrollada tal y como se presenta en la siguiente tabla:

TABLA 2. Dos paradigmas: Positivista y Constructivista

Paradigma	Positivista y Realista	Constructivista-Constructivismo proyectivo
1ª Hipótesis gnóstica:	Ontológica	Fenomenológica
Característica 1:	Total reversibilidad	Irreversibilidad temporal
Característica 2:	Terceros excluidos	Terceros incluidos
Característica 3:	Individualista	Dialéctica
2ª hipótesis gnóstica:	Determinismo	Teleología
Búsqueda por:	Verdad objetiva	Factibilidad proyectiva
Validez individual:	Imposición de algún criterio 'externo'	Creencia del sujeto (coherencia del sujeto)
Validez colectiva o social debida a:	Contrato con la metafísica o la religión	Contrato social (coherencia intersubjetiva)
Estatus del dominio científico:	No autónomo	Autónomo
Modo predilecto de racionalidad:	Razonamiento sustantivo	Razonamiento procedural
Característica 1:	Razonamiento silogístico	Razonamiento retórico, Dialéctico-híbrido
Característica 2:	Deducción	Inducción, abducción, transducción, retroducción
Característica 3:	Razonamiento Algorítmico	Razonamiento heurístico
Característica 4:	Lógica formal (lógica "o")	Lógica natural contemporánea (lógica "y")
Sistema de lógica:	Lógica analítica	Lógica sistémica
1er axioma de:	Identidad	Operacionabilidad teleológica
2do axioma de:	No-contradicción	Irreversibilidad teleológica
3er axioma de:	Terceros excluidos	Inseparabilidad
La discusión del método:	Método analítico cartesiano	Método sistémico
1er precepto de:	Evidencia	Pertinencia
2do precepto de:	Reducción	Interacción
3er precepto de:	Causalidad	Teleología
4to precepto de:	Exhaustividad	Agregación

Fuente: Ericsson (1997) (traducción hecha por el autor del inglés).

Así pues, pueden caracterizarse al menos dos perspectivas de aproximación a la realidad y, en consecuencia, dos tipos de modelización. Ahora bien, en tanto la organización es un sistema complejo y el constructivismo un paradigma que considero más explicativo del fenómeno del conocimiento, debo decir que la modelización sistémica resulta ser más

comprensiva de dicho fenómeno y representa entonces una muy destacada alternativa a la visión implementada por campos como el administrativo en su aproximación tradicional a su objeto de interés, con los limitados resultados a los que ella ha conducido y a los que ya se ha hecho mención es este escrito.

Ahora bien, conviene señalar que tal y como ya ha sido insinuado y lejos de lo que pudiera ser pensado por un observador desprevenido a partir del modelo propuesto, el objeto de conocimiento del que hablamos no necesariamente tiene que encontrarse en el mundo físico, sino que también puede hallarse en la noosfera –definida tal y como nos la precisa Morin: como la esfera de las cosas del espíritu–, es decir, que puede ser el producto de la imaginación y del uso de la creatividad con la que la naturaleza ha dotado también al ser humano.

En efecto, un objeto de conocimiento puede ser inmaterial, puede encontrarse en el mundo de las ideas y ser allí configurado, perfeccionado en él, adquirir en el mismo un estatuto particular, tal y como señalaba Marx "los productos del cerebro humano tienen el aspecto de seres independientes, dotados con cuerpos particulares, en comunicación con los humanos y entre ellos" (Citado por Morin, 2000, 24), productos que luego, si ello se cree conveniente o necesario, pueden ser llevados al mundo material, al plano de lo físico y tangible. Con todo, tales objetos inmateriales habrán de encontrar sustento en todo momento en el mundo de lo material y en la constante relación que éste conserva –desde el pasado y en el presente– con el de las cosas del espíritu, en suma, en el 'tiempo vivido' y, por tanto, en la historia del propio sujeto en su paso por el mundo, la sociedad y la naturaleza, así como en la proyección que éste pueda desarrollar hacia –y por– su entorno y su futuro.

En efecto, si el objeto en su configuración integral jamás ha sido "visto" (léase representado) por individuo alguno, más que por quien o quienes lo han venido conformando en la noosfera, una vez materializado será el resultado entonces de un proceso de invención y constituirá efectivamente un invento; pero si en su configuración completa el objeto tan sólo avanza en el mundo material, por adhesión e implicación de algunos elementos traídos de la propia noosfera, que lo mejoran de un modo u otro, estaremos ante un proceso de innovación y su resultado será definido, justamente, como tal. Lo material y lo inmaterial hacen conjuntamente parte integral del mundo de la vida y, por tanto, configuran ambos espacios, escenarios y/o dimensiones en las que es posible la aproximación a un objeto de conocimiento, lugares que interactúan para el desarrollo de cualquier ejercicio de modelización. Baste recordar a Morin para dar cie-

rre a esta idea cuando muy bien nos señala: "nos es difícil distinguir el momento de separación y de oposición entre aquello que ha salido de la misma fuente: la *idealidad*, modo de existencia necesario a la Idea para traducir lo real, y el *Idealismo*, toma de posesión de lo real por la idea; la racionalidad, dispositivo de diálogo entre la idea y lo real; y la racionalización que impide este mismo diálogo" (2000, 25).

Así pues, desde la aproximación realizada, resulta claro que el problema del conocimiento no conduce al mero descubrimiento de objetos y de las leyes naturales que los rigen por parte del observador, a la búsqueda, observación y descripción de significantes, sino en, a partir de ellos, la construcción de significados por parte del sujeto, de manera que sujeto y objeto hacen parte integral del sistema general cognoscitivo y el conocimiento, es resultado natural de la mutua afectación, de la interrelación entre uno y otro, el sujeto construye la realidad y en el proceso se construye a él mismo, lo cual constituye, de hecho, uno de los principales rasgos de la complejidad organizacional.

3.3. Dimensión ontológica

El sistema general no puede dejar de lado aquello que la organización ***es***, el develamiento de su ***ser*** es efectivamente a lo que nos invita la dimensión ontológica. Ella resulta sustancial en tanto buena parte del modelo que configura el observador se sustenta en lo que ***él*** logra representarse acerca del objeto, de la realidad que construye con respecto al mismo. De manera que, como ya lo ha señalado la dimensión epistemológica, la construcción de este ***ser*** no es independiente del observador, no es algo que esté completamente por fuera de él (de modo que algunos entienden a la organización como una máquina y otros como un organismo). En todos los casos, dicha construcción está determinada por los componentes mismos de la organización y la interrelación que los caracteriza conjuntamente como un sistema dinámico, abierto y complejo.

Aquí el tiempo empieza a mostrarse como un factor determinante para hacer evidentes algunos fenómenos y tendencias (que no leyes): si la representación se sustenta apenas en un primer contacto inicial sujeto-objeto, el modelo generado será incipiente y por lo general altamente variable en el corto y en el mediano plazo (por efecto de acople y ajuste estructural sujeto-objeto-contexto-historia), pero si por el contrario, constituye ya una representación a la que podríamos calificar como 'madura', derivada de una interacción e interrelación construida a través de la historia conjunta entre sujeto y objeto, el acople derivado de la 'convivencia' le otorgará sistemáticamente al modelo visos de estabilidad,

invariancia y permanencia, hará que el mismo aparezca como más ajustado y satisfactorio (no perfecto) para el propio sujeto.

El ser (en griego *einai* o en latín *esse*), desde su propio concepto, está inherentemente puesto en función del tiempo. En el ser actual subyace siempre un ser en potencia, una entidad en posibilidad de realizarse o no con el transcurrir de la historia y de los hechos (ver dimensión proyectiva). Pero también el ser actual es la realización, parcial o completa, de un ser potencial que vivía en el pasado y que ha devenido, en efecto, en ser (ver dimensión ontogénica).

La dimensión ontológica en el sistema cognoscitivo que nos ocupa procura develar los componentes de la organización aunque, particularmente, la interrelación que entre ellos produce una totalidad histórica, ecológica, cultural y dinámica, resultado de un proceso de construcción particular, un proceso tanto tácito como explícito; informal e informal; tanto estructurado y deliberado como desestructurado y emergente; tanto individual como colectivo; racional e irracional; que en todos los casos es el resultado de condiciones endógenas y exógenas, del juego de múltiples variables dependientes e independientes manifiestas, encontradas y desplegadas siempre de manera compleja.

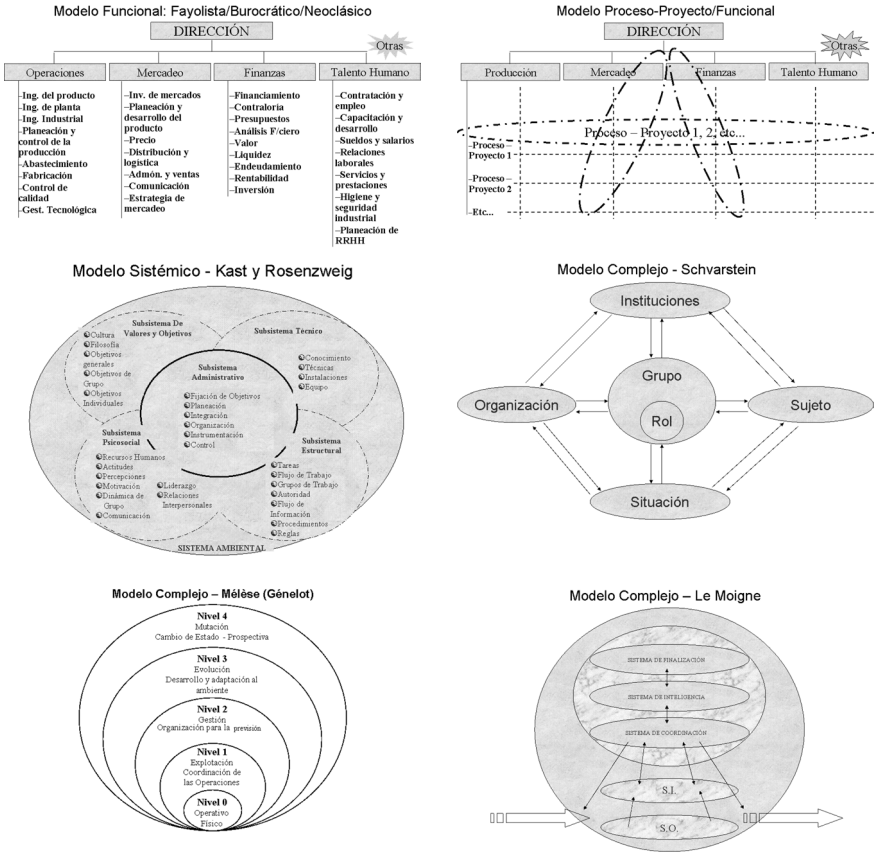
Esta dimensión procura responder a la pregunta: ¿qué ***es*** –integralmente– la organización objeto de estudio? Por lo que se desarrolla a partir de conceptos básicos definitorios de su ser como los de *naturaleza*, *identidad, dinámica organizacional, interrelación activa de componentes* y *acople dinámico estructural o flexibilidad adaptativa* (sus cinco conceptos determinantes); pero también de los *intereses, objetivos* y *estrategias* de los participantes y miembros de la organización, de los *elementos en juego*, las *representaciones* individuales y grupales, y la *cultura*; todas, construcciones sociales que entran a jugar a la manera de un campo dinámico de interacciones, retroacciones y apuestas en la construcción de aquello que la organización en realidad ***es***.

Ahora bien, la representación de aquello que la organización es, dada la complejidad que la caracteriza y las limitantes cognitivas propias del ser humano, siempre es parcial e incompleta y emerge de la interrelación entre sujeto y objeto, por lo que se ve impregnada tanto de su razón como de su pulsión, de la intensión del sujeto hacia la organización y viceversa. Lo que la organización es para un administrador se encuentra, ni más ni menos, en su modelo de la misma.

Es de la aproximación a esta dimensión por parte de diversos individuos representativos del campo disciplinar que resultan, por ejemplo, los diferentes modelos de análisis desarro-

llados por autores como Fayol, Koontz y O'Donell, Kast y Rosenzweig, Katz y Kahn, Etkin y Schvarstein, Mélèse (Génelot) y otros, los cuales han sido construidos por ellos en su búsqueda por entender lo que en realidad es una organización, su *onto*, su ser.

FIGURA 2. Diferentes observadores, diferentes modelos organizacionales



Fuente: el autor.

En efecto, tal y como señala el título de la anterior figura, aunque es de manera general el mismo objeto de estudio, cada observador construye una realidad en función de su íntima interrelación, interacción e interafectación con el mismo, la organización es entonces claramente y en todos los casos una construcción del observador. No modelizó lo mismo

el señor Fayol que los señores Kast y Rosenzweig, un hecho por demás, completamente esperable, puesto que eran claramente individuos, contextos, historias, paradigmas, interrelaciones y estructuras cognitivas diferentes las que se hacían presentes en cada caso, eran sistemas cognoscitivos distintos y particulares (relaciones sujeto-objeto y todo lo que ellas implican) cuyos resultados, aunque en algunos casos puedan guardar cierto parecido o incorporar algún tipo de aceptación o adhesión, son siempre, en mayor o menor medida, específicos e identitarios.

En esta dimensión es completamente necesario reforzar lo señalado en la anterior, en el sentido de que el objeto de interés puede ***ser*** tanto en el mundo de lo físico como en la noosfera, puede corresponder tanto a algo vinculado con lo que hace un biólogo alrededor de una determinada especie o individuo perteneciente a la misma, como con lo que desarrolla un matemático acerca de un algoritmo, o un geómetra con relación a una determinada figura, por ejemplo, dentro su perspectiva posiblemente euclidiana, o tal vez, por qué no, en el marco de la fractal.

3.4. Dimensión ontogénica

La organización no sólo *es* lo que *es* sino también lo que *ha sido* desde su génesis (*on*, lo que ha venido ***sido***), desde su propio origen y las condiciones que rodearon su nacimiento. Por supuesto que es más sencillo para el sujeto, en términos cognitivos, que la organización *'sea' organización* y no que la organización *'devenga' organización*. Lo cierto es que, quiérase o no, su propia identidad la configura como inherentemente histórica, por lo que abandonar en el ejercicio de modelización esta perspectiva resulta ser, en cualquier caso, un acto claramente mutilante frente al cual, en consecuencia, conviene no ceder.

Todas las organizaciones tienen un origen y un devenir (un camino entre la génesis del ser y el ser mismo), una configuración a lo largo de un proceso histórico que resulta determinante y explicativo de su ser actual. Su incorporación al sistema cognitivo, como deberá entenderse, no es de poca monta: la búsqueda del eslabón perdido, de un ícono del momento en el cual el ser humano caminó en sus dos extremidades inferiores y liberó con ello las superiores para poder construir herramientas y realizar otra serie de actividades fundamentales para su evolución fue –y sigue siendo– considerada por muchos científicos como fundamental y explicativa de la serie de complejos fenómenos que sobrevinieron después, los cuales, por supuesto, también han sido objeto de diversos y muy variados estudios. En efecto, el punto de origen siempre tiene pistas interesantes sobre lo que viene

después de él. De manera que el mismo, así como la propia historia de la construcción organizacional, su ontogenia, son siempre factores determinantes y explicativos de su ser actual y potencial.

El origen de una organización, los principales personajes en su historia y lo que ellos han hecho, los más destacados conflictos y demás formas de interrelación entre los diferentes actores de la organización, así como los hitos básicos y puntos de quiebre (*breakthroughs*) de su autoconstrucción (*p. ej.* los momentos de crisis y las formas de superación de las mismas) contribuyen a explicar la realidad de la organización y por tanto son insumo fundamental del sistema de conocimiento al que estamos haciendo mención aquí y del ejercicio de modelización organizacional realizado por aquel sujeto que tiene un interés cognitivo en la misma.

Una vez más debemos reconocer entonces que el ***ser*** conserva íntima relación con el tiempo. La organización no puede ser abordada, en el plano cognoscitivo, desde una perspectiva exclusivamente sincrónica, pues en tanto fenómeno temporal e histórico debe ser entendida también de manera diacrónica: como una construcción que es el resultado –siempre inacabado– de un proceso que resulta entonces determinante para su explicación integral, vale la pena insistir: la organización es histórica y temporal, este es un hecho substancial para cualquier aproximación por parte del modelizador.

El modelizador debe determinar entonces las variables *stock* y las variables *flujo* (ambas ilustrativas del devenir), los momentos de emergencia en los que lo uno produjo lo otro, en los que se dio la creación, la autoproducción y los insumos que ello ha requerido tanto del medio interno como del externo, así como los constreñimientos y todos los demás elementos que hacen parte del devenir de la organización, de su ontogénesis. A manera de ilustración podría decirse, por ejemplo, que son variables fundamentales del primer tipo: el acumulado cultural de la organización, así como su conocimiento, su *know how*, y sus otros activos, y del segundo: el trabajo y la motivación del personal, la participación y el comportamiento de los individuos y sus interacciones e intervenciones en el escenario organizativo, pues ellas todo el tiempo se movilizan y generan una dinámica particular definitoria del devenir organizativo.

3.5. Dimensión proyectiva

De manera análoga a lo que sucede con los individuos, cada organización se autoconstruye en un proceso, en mayor o menor medida, tanto deliberado como emergente, y en interacción permanente con su entorno, la dimensión proyectiva señala la

necesidad de incorporar estas dos realidades al abordaje cognitivo de la organización.

En efecto, y desde un primer nivel de la dimensión proyectiva, correspondiente a la *proyección 'hacia el futuro'*, la construcción de la organización es tanto deliberada como emergente. Como 'proceso deliberado' es necesario señalar que las organizaciones no sólo son lo que son, y lo que han sido desde su génesis, sino también aquello que sus actores señalan que llegarán a ser (en lo cual desempeñan un rol fundamental, pero no exclusivo, aquellos encargados de la dirección). Podría entonces decirse que no sólo se construyen a partir de procesos de *feedback* sino también, en muchos casos, esencialmente, de *feedforward* (Cfr. Sanabria, 2003).

La voluntaria construcción de una visión integral de la organización, y su necesaria ubicación en un momento futuro, determina también de muy diversos modos lo que la organización es y una determinada serie de acciones y hechos que serán desencadenados con el objeto de llegar al futuro deseado. Fijar el rumbo para los próximos años; podríamos decir a la manera de una causa final, determina *de facto* lo que a partir de ese momento empieza a construir la organización de sí misma, valga decir también, lo que empieza a *ser*, reduciendo claro está para los actores en alguna medida los grados de incertidumbre (no es lo mismo decir voy a viajar –alta incertidumbre– que voy a viajar mañana a la Sierra Nevada, esto aunque no elimina la incertidumbre si la mengua de cierto modo).

Es claro, desde la perspectiva complementaria, es decir, como 'proceso emergente', la proyección de la organización no sólo está determinada por aquello que definimos en un momento específico del tiempo sino además por lo que en su transcurrir emerge gracias a la dinámica del medio (interno y externo), a los individuos y su interrelación, y a las propias circunstancias. La proyección de la organización está marcada igualmente entonces y en todos los casos por la incertidumbre, nada podemos hacer en el contexto organizacional que escape completamente a ella; sin embargo, en el escenario organizativo frecuentemente luchamos por reducir su incidencia en lo que queremos ser y llegar a ser, en últimas para alcanzar la plena autonomía; y, aunque nunca la obtengamos completa, la misma, podríamos decir, se convierte en un 'límite' hacia el cual tendemos casi naturalmente.

Una vez en este punto, vale la pena señalar que es a través de *la prospectiva* que proyectamos lo que puede suceder en el futuro, con lo cual en últimas buscamos reducir la incertidumbre, y de *la estrategia*, que definimos acciones en pro de la autoconstrucción y del alcance de una

realidad que hemos ubicado en determinado punto de un tiempo que vendrá. En efecto, de acuerdo a lo aquí indicado, y tal como lo ha señalado Morin, la estrategia es una forma de lucha que empleamos contra el azar y la incertidumbre.

De manera que la dimensión proyectiva, en un primer nivel, el correspondiente a la proyección '*hacia el futuro*', señala la existencia de un porvenir que aunque incierto permite a los actores implicados la definición deliberada de una imagen de aquella organización por venir, que podrá transformarse y/o realizarse o no, en mayor o menor medida, debido a la dinámica de lo emergente; pero en todos los casos, una imagen proyectada que determina de diversos modos desde un momento ulterior lo que la organización es en el presente. Así pues, tanto el pasado como el futuro son en cierto sentido definitorios del presente, de lo que la organización ***es*****,** de su *onto*.

Ahora bien, en un segundo nivel de la dimensión, correspondiente a la *proyección 'hacia el entorno'*, es claro que la organización siempre se autoconstruye, pero que dicho proceso se da en todos los casos tanto a partir de sus propios mecanismos y recursos como de aquellos que se encuentran en el entorno y que además, de manera complementaria, la organización igualmente en este proceso 'se proyecta' (positiva y/o negativamente), valga decir, construye también por fuera de sus límites algunos elementos de su propio entorno.

Es cierto que el ser humano no es una especie que tan sólo se adapte al entorno tal y como lo hacen muchas otras (*v. gr.* el camaleón que ante amenazas, cambios de temperatura, luz u otras condiciones se transforma rápidamente; o como suele señalarse, por el resultado de un proceso mucho más duradero, en el caso de la configuración por evolución de la lengua y el pico del pájaro carpintero para capturar insectos en la corteza de los árboles), sino que además, y esto es notable, adapta su entorno a la medida de sus condiciones (hacemos playas en donde la naturaleza no las ha puesto, tumbamos monte y construimos una ciudad tal y como nos la hemos representado previamente, etc.). Así pues, el ser humano no sólo *se adapta* sino que también *adapta*, y esta es una característica inherente también a las organizaciones en tanto ellas frecuentemente surgen con el objeto de que el mismo pueda llevar a cabo justamente acciones en el mundo que de manera individual no podría realizar.

De manera que la dimensión proyectiva nos percata de que la organización, dada la naturaleza y las características de los seres humanos que la integran, no sólo es lo que es –y lo que ha sido–, en su interacción con la incertidumbre y con el entorno de manera pasiva y

reactiva, sino que también, y simultáneamente, es lo que decide hacer de sí misma tanto en función del futuro como del entorno, proyectándose en ellos simultánea y esencialmente de manera activa. La proyección de la que hablamos en esta dimensión es efectivamente, en consecuencia, tanto en el futuro como en el entorno, y se encuentra siempre fundamentada en el principio de la autonomía organizacional.

3.6. Dimensión metodológica

La dimensión metodológica, en conjunto con las anteriores, señala una relación activa, no meramente contemplativa, del sujeto sobre el objeto. Con todo, no se trata (como suele considerarse) de una simple acción mecánica sino de una de tipo reflexivo, imaginativo, propositivo, intencionado y pensado, en últimas, del resultado de un necesario proceso integral de comprensión. En esta dimensión es posible reconocer que en un sistema cognoscitivo, en el que el eje de atención es una organización, se da una afectación recursiva entre objeto y sujeto, en la medida en la que éste actúa de una u otra forma sobre/en aquél. Mal haríamos en considerar en el modelo del sistema que estamos proponiendo la incidencia en términos de conocimiento y de base para la modelización del primero sobre el segundo, y no reconocer también la otra vía de la relación recursiva, a saber: la natural y esperada afectación del sujeto sobre el objeto, sobre la organización.

Como lo anunciamos en su momento, en tanto su origen y devenir ha sido marcado indisolublemente por la vocación hacia la acción, la administración ha concentrado sus esfuerzos en esta dimensión aunque tan sólo parcialmente. Podríamos decir que en muchos casos en el campo que nos ocupa se ha reflexionado acerca de 'la teoría administrativa' pero no de 'la realidad administrativa', acerca de 'la teoría de la organización' pero no de 'la realidad de la organización'. De manera que los estudiantes aprenden, en los casos en los que ello se logra, acerca de los modelos que otros han construido y a veces logran repetirlos a la hora de un examen, pero raramente superamos tal estado de las cosas y conseguimos que puedan avanzar verdaderamente, con base en dichos modelos y su propio entendimiento y aproximación, hacia la comprensión del fenómeno organizacional, hacia la construcción de los suyos o a la verdadera apropiación y vinculación comprehensiva, si esa es su voluntad, con aquellos que aunque son el resultado de la elaboración de otros individuos, afectan en realidad de diversos modos sus estructuras cognitivas y los instan a una identificación parcial o total con los mismos, que será válida siempre y cuando se encuentre sustentada en la reflexión fundamentada, justificada y profunda.

En realidad muy poco ha hecho la administración por develar los principios que sustentan la aproximación a su objeto y permitir con ello que el estudiante alcance cierto nivel de competencia en la labor de procurar el conocimiento de la organización de manera autónoma, aunque siempre a partir de la consideración del sistema de interacción social en el que se encuentra inmerso. Vale decir que este esfuerzo procura contribuir, junto con el de otros autores, a abrir la senda hacia dicha búsqueda disciplinar.

Sea entonces éste el momento para señalar que la dimensión metodológica es de hecho el lugar natural de ***la gestión*** propiamente dicha, pues es una consideración fundamental de este escrito el indicar que ésta constituye el camino básico de aproximación entre el sujeto y el objeto en el sistema cognoscitivo que hemos venido describiendo. En efecto, es a través de la gestión que el administrador actúa comprensivamente sobre la organización y, por este medio, sobre él mismo, puesto que el observador también en este caso, como debe quedar claramente establecido, hace parte integral de la organización sobre/en la que actúa. No podemos hablar de un administrador que pretende conocer a su organización 'saliéndose' artificialmente de ella ('allá está la organización y aquí estoy yo'), a lo que los postulados de la ciencia puramente positiva nos invitan frecuentemente, puesto que él hace parte integrante y fundamental de ella en todo momento. De manera que, cuando el directivo habla de la organización debe entender que en el plano cognitivo se refiere en parte también a sí mismo.

Cabe reafirmar en este momento que la 'adecuada' intervención sobre un determinado objeto demanda la comprensión previa, pero también dinámica del mismo (dado que, como ya hemos insinuado, la realidad se mueve siempre entre las dialógicas: invariancia-cambio, instituido-instituyente, lo deliberado-lo emergente), en el caso que nos ocupa, del abordaje de las dimensiones que hasta ahora hemos planteado y del sistema general completo.

Por supuesto que es posible pensar que un individuo lleve a cabo una acción determinada sobre una organización sin comprenderla (coloquialmente se señala esta situación diciendo que "la organización no le cabe en la cabeza"), pero en este caso nos enfrentamos a una iniciativa cuyo resultado muy probablemente será negativo y en muchos casos ¡catastrófico! Pero además, en tal situación, estamos ante una perspectiva técnica del campo (del "hacer") o cuando mucho tecnológica (del "cómo hacer"), pero no ante una de corte profesional, y menos aún, de corte disciplinar (que fundamente y defina la acción en la verdadera comprensión con sustento investigativo). La administración

no puede dedicarse tan sólo a 'hacer las cosas' mecánicamente en las organizaciones, a 'ejercer' –en el más plano de los sentidos–, o a estudiar 'cómo mejor hacerlas' y nada más en la búsqueda de la eficiencia a ultranza y *per se*; debe ir mucho más allá y procurar la comprensión del sistema general en función de su objeto de estudio, su método y su estatuto, incorporando al administrador (un ser humano como cualquier otro, con todo lo que esa condición implica) como un actor protagónico en el desenvolvimiento organizacional, que se encuentra en constante tensión entre los intereses, las estrategias, las acciones y los comportamientos de los dueños de los medios de producción, los suyos y los de los demás trabajadores, y cuya intervención tiene consecuencias destacadas tanto interna como externamente.

Así pues, la 'buena' intervención, aquella que redunda en resultados positivos, supervivencia, desarrollo, cohesión y crecimiento organizacional, así como bienestar e incluso felicidad para los participantes, demanda un determinado nivel de comprensión de la realidad a la que se va a intervenir. Algo que supera el simple diagnóstico –como observación con miras a la descripción– y nos conduce inexorablemente a la interrelación e interacción sujeto-objeto dentro del sistema cognitivo que estamos planteando, un proceso que requiere del uso del pensamiento reflexivo del primero con relación al segundo y que lo conduce a la configuración de un determinado modelo más comprehensivo de la misma.

Es necesario señalar también en este punto la existencia del caso en el que una determinada comprensión organizacional alcanzada ya por cierto individuo, a través de cierto tipo de proceso de 'empalme' (ya sea por imposición, consenso o puro convencimiento), se convierte en insumo básico de la de otro (o es adoptada por él integralmente), que apenas está empezando a desarrollar la suya por su propia interacción con la organización, que está tratando de generar su modelización particular en función de una determinada intervención que pretende o debe desarrollar sobre/en la misma.

En este evento hablamos de al menos tres situaciones arquetípicas: a) adiestramiento, b) transferencia de conocimiento, y/o c) de verdadera educación en/para el conocimiento. De la primera, cuando un individuo le enseña a otro los mecanismos de intervención que han resultado positivos para él, en su experiencia, en su propio proceso de conocimiento, sin procurar –pues ello no es estrictamente necesario– que comprenda efectivamente los principios y fundamentos que han guiado su aproximación particular al objeto; de la segunda, cuando intenta que el otro entienda lo que él ya ha logrado

entender en su interacción con la organización y simplemente se apropie de ello para que en adelante sea eso lo que gobierne su acción sobre/en la misma; y de la tercera, cuando verdaderamente propicia de manera fundamentada en el otro el desarrollo de su propio ejercicio de comprensión autónoma del objeto con miras al consecuente despliegue de su particular intervención sobre/en el mismo.

Así pues, es claro que se puede intervenir algo sin comprenderlo. De hecho, esto no tiene nada de inquietante en el caso de sistemas mecánicos y de *máquinas triviales* (pienso en las categorías planteadas por Foerster), pero para el de la organización (la social) y de la intervención que nos ocupa (la administrativa), hay que entender que el fenómeno objeto de intervención se comporta como una máquina *no trivial*, lo que hace de hecho insuficientes –no inútiles– al adiestramiento y a la propia transferencia de conocimiento, y nos remite, en consecuencia, al necesario desarrollo de cierto tipo de 'competencia' en el individuo para 'comprender' y no sólo para 'aprender'.

Lamentablemente, la administración en tanto profesión con vocación esencialmente práctica se ha acostumbrado en muy buena medida a 'adiestrar' individuos en herramientas y técnicas para describir e intervenir organizaciones, así como a 'transferir' planteamientos, conceptos y modelos desarrollados en otros contextos espaciotemporales, sin ocuparse mucho de desarrollar la citada competencia: sin generar verdaderos analistas simbólicos, capaces de aproximarse a realidades diversas –porque de suyo lo son– y procurar su comprensión con el objeto de desarrollar e implementar las acciones necesarias para mejorar efectiva e integralmente su desempeño y su impacto en/sobre el medio (tanto interno como externo).

De manera pues que en el ámbito de la administración, la dimensión metodológica señala la necesidad de hacer uso de la gestión, entendida como algo todas veces más amplio que la mera 'intervención', puesto que además de ella implica necesariamente la 'percepción' y la 'comprensión' del fenómeno organizacional, ineludiblemente la una '***y***' las otras (algo que abordaremos de manera más amplia un poco más adelante).

Podríamos decir para finalizar este acápite, entonces, que el grueso de los esfuerzos realizados hasta ahora por el campo en términos teóricos ha abordado, y de manera parcial, tan sólo dos de las cinco dimensiones aquí señaladas: a) la dimensión ontológica (aunque en lo fundamental desde una perspectiva positiva, descriptiva y analítica) en el marco de lo que algunos autores –haciendo una clasificación que, repito, no parece necesaria– han llamado *teoría organizacional* o *de las organizaciones*; y, b) la dimensión metodológica (abordada básicamente

desde el proceso administrativo), en el seno de lo que ellos mismos han denominado *teoría administrativa*. Un hecho que a todas luces llama una vez más la atención acerca del aún muy largo camino por recorrer y de la necesidad de desarrollar una mirada mucho más amplia de nuestro sistema cognoscitivo particular en la búsqueda del estatuto 'disciplinar' y no del abandono, pero sí del enriquecimiento de aquel que se ha venido construyendo esencialmente durante el último siglo, es decir, del 'profesional'.

3.7. El avance: el cuestionamiento por la forma en la que se construyen realidades sociales

¿Cómo operan estos mecanismos de conocimiento a nivel social o colectivo? Pues bien, como el lector habrá notado, en nuestra reflexión subyace una toma de posición acerca de los postulados positivistas y constructivistas y su implicación en la construcción del modelo que aquí se plantea, tal posición se sustenta en la consideración a la que en algún momento llegué de que si no existe "UN" conocimiento único, absoluto, universal y verdadero –como señalan las epistemologías positivistas y como hasta cierto punto he ilustrado a través del modelo explicativo presentado–, pero tampoco tantas realidades y verdades como individuos hay en el universo –como parecen señalar algunos constructivistas cercanos al radicalismo–, entonces ¿cómo podríamos hablar de realidades y verdades construidas 'socialmente', tal y como en efecto parece poner en evidencia la empírea, de tal suerte que un determinado individuo (o un grupo de ellos) considere válida la realidad del otro (o de los otros), la acepte, la incorpore, la asuma, o que entre uno y otro(s) co-determinen alguna?

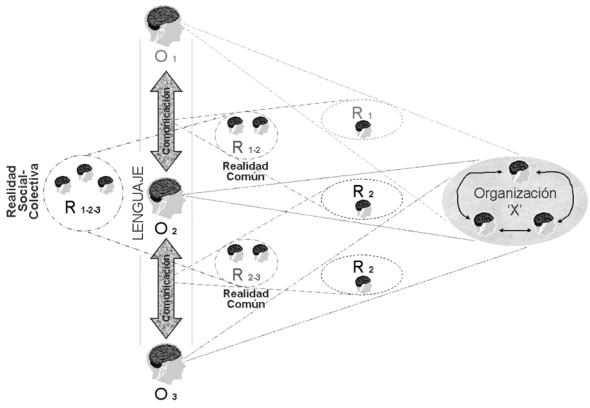
El mecanismo que determina tales procesos de construcción puede ser descrito como sigue: un observador (O_1) en su interacción con su objeto de interés –la organización 'X'– construye una realidad (R_1), modeliza a partir de la dinámica generada por el bucle comprensión-percepción-intervención (C-P-I) –que desarrollaremos y explicaremos a profundidad más adelante–, todo lo cual ocurre tal y como se ha descrito a partir del modelo representado en la figura 1. Ahora bien, podría pensarse en la introducción al modelo de un segundo observador (O_2), que siguiendo la misma dinámica construye su propia realidad (R_2), y de un tercero (O_3) que hace lo propio construyendo también su realidad (R_3). De modo que hasta el momento el modelo tan sólo nos señala tres construcciones de realidad de manera individual, en últimas, la realización del proceso antes señalado de manera independiente en tres ocasiones.

Hasta aquí, insisto, puede ser ciertamente claro el mecanismo pero no es ilustrativo aún de los procesos

definitorios de la construcción de realidad social, los cuales son la base del cuestionamiento que recién hemos señalado y cuya respuesta puede ser descrita como complemento a lo anterior: la construcción de realidad social se da justo cuando, haciendo uso del lenguaje, O_1 'se comunica' con O_2, en un proceso de interacción en el que cada uno expone/propone/ilustra/impone al otro su propio modelo, la representación que él ha hecho de su objeto de estudio; y es justamente por ello que, si existe la oportunidad, la intención, la necesidad y/o la obligación de hacerlo, se despliega una serie de procesos iterativos de interacción comunicativa con el objeto de construir una realidad conjunta, una realidad común que podemos denominar R_{1-2}.

El proceso descrito recurre esencialmente una y otra vez a los modelos de los diferentes observadores y, cuando ello es necesario, al contraste particular o conjunto de los mismos con relación al propio objeto, el resultado es entonces un modelo emergente (o si no hay mayor interés comunicativo, frecuentemente la cierta afectación de los modelos individuales preexistentes, si los hay) que no implica la simple sumatoria ni el complemento perfecto entre el modelo de O_1 y el de O_2, pero que sí puede llegar a ser la aceptación del de uno de ellos –o de su versión ajustada– por parte del otro. Ahora bien, entre O_2 y O_3 puede darse un proceso similar y, si todo sale bien, llegar a construirse otra realidad social que podríamos identificar como R_{2-3}. Y, finalmente, podríamos pensar también, ahora desde la interacción de nuestros tres observadores y a partir de la misma dinámica, condiciones y mecanismos, en la construcción de una nueva realidad social o colectiva R_{1-2-3}. La representación gráfica de tal modelo puede observarse en la siguiente figura:

FIGURA 3. Modelo general para la comprensión de la construcción de la realidad social



Fuente: el autor.

Una vez en este punto, es muy importante entender que los procesos de interacción descritos no sólo se dan a través de la comunicación verbal (oral y escrita), sino también de la no verbal (comportamiento cinésico, proxemia, actos indiosincráticos, las formas en las que decimos algo, o de cosas materiales que 'comunican', como el vestuario, los accesorios, etc.); de igual modo, que no sólo se hacen presentes entre los individuos en un determinado momento del tiempo (sincronía), sino también entre los que pertenecen a una misma generación y aquellos que hacen parte de otra(s) (diacronía), en el marco de un proceso desarrollado esencialmente a través de la 'acción comunicativa discursiva' (pienso en el concepto de Mockus), implementada por ejemplo en la tradición oral y escrita que se da entre padres e hijos, entre Aristón y Aristocles, o entre un individuo en un tiempo remoto y uno actual, entre Sócrates y alguno de nosotros a través de los diálogos que nos proveyó el propio Aristocles, a quien, justamente por los mecanismos descritos, conocemos aún hoy como Platón (el filósofo "de espalda ancha").

De la misma manera, es primordial señalar que aunque también hemos ubicado en una relación directa a los individuos (O_1, O_2 y O_3) con relación a su objeto de estudio, sin ningún tipo de intermediario, podemos decir que existe también la posibilidad, que se hace efectiva frecuentemente, de que un observador determinado procure transmitir/ilustrar/exponer/imponer la realidad individual o social construida a otro (u otros) sin que éste (o éstos) haya(n) tenido una relación directa con el determinado objeto (en el ejercicio de una actividad ciertamente análoga a la ocupada por Hermes como mensajero de los dioses), hablamos aquí entonces de la construcción de una realidad en un segundo nivel, en un segundo orden:[4] de aquella realizada por un determinado observador o un grupo de ellos teniendo como objeto de estudio al modelo o representación que el observador de primer nivel u orden (que sí interactuó directamente con el objeto de estudio) ha hecho; la construcción de *un modelo de un modelo* (cuya 'entropía comprensiva' con relación al objeto es apenas natural), una elaboración de segundo orden que por supuesto incorpora inherentemente los alcances y las limitaciones que se hicieron efectivas en la de primer orden. Un fenómeno que es de hecho frecuente en la interacción cognitiva característica del ejercicio de la misión de la universidad (en tanto institución histórica y social básica)

[4] Entenderá entonces el lector que puede haber construcciones de este tipo de un tercer o cuarto orden, o incluso de uno superior, dependiendo del sistema cognitivo particular del que se esté hablando y de la red de complejas interrelaciones e interacciones entre individuos y grupos de ellos que se haga presente en cada caso.

en contextos como el nuestro, debido al énfasis existente en ella por constituirse fundamentalmente como *matriz de conservación* de la herencia cultural y de los saberes del ser humano, y no simultáneamente, en la misma u ojalá en mayor medida, como una *matriz de cambio*.

Por lo hasta aquí descrito, es claro que un elemento sustancial en este tipo de procesos de construcción de realidades sociales es también la identificación de aquellos mecanismos que los determinan directamente. Son de hecho al menos cuatro aquellos que podríamos calificar como básicos o definitorios de los mismos: a) el poder (entendido como el control de una situación determinada de alguien sobre el otro mediante coacción, amenazas o manipulación de las condiciones); b) la persuasión (entendida como la posibilidad de que alguien influya en la decisión o la acción de otro(s) mediante la razón, la lógica y/o la argumentación); c) la autoridad (que emana del hecho de que el otro decida o actúe voluntariamente bien porque considere a la fuente como legítima o porque suspenda previamente el juicio sobre su naturaleza;[5] siguiendo a Weber podríamos decir que puede ser tradicional, carismática o racional); y, d) la mayéutica (entendida aquí como el arte que alguien tiene para iluminar en el alma del otro las nociones que ya tenía en sí mismo, sin que lo supiera), este último que es el mecanismo que más procura respetar la autonomía del otro y se sustenta en una suerte de acuerdo inconsciente previo, aunque como el segundo, también fuertemente sustentado en la argumentación.[6]

De manera que el estudio de los procesos de comunicación entre individuos, del lenguaje que los soporta, así como de mecanismos tan importantes en estas formas de relación como el poder, la persuasión, la autoridad, y otros claramente complementarios como la política, el conflicto, el interés, el acompañamiento e incluso el amor (pienso ahora en los postulados de Humberto Maturana acerca de las relaciones entre los seres humanos) son también fundamentales para ampliar nuestra comprensión sobre el fenómeno organizacional y la configuración de realidades sociales.

Cierto es entonces que en la organización tanto individuos como grupos

[5] Por considerarlas adecuadas, pertinentes, sencillas y concretas, las definiciones de estos conceptos se han traído aquí con sustento en Da Silva (2002).

[6] Deberá el lector entender que alguno(s) de estos cuatro mecanismos ocurre(n) sólo cuando hay interés, por el motivo que sea, de construir realidades 'sociales'. Cuando se quiere tan sólo mantener la convicción individual a nivel personal y no social, cuando no hay interés de construcción de realidad de grupo, allí se está ante un mecanismo análogo al autismo, al diálogo tan sólo consigo mismo y con nadie más.

de ellos se la representan de muy diversas formas, la construyen a partir de su propia y particular interrelación con ella en el marco de un proceso cognoscitivo que sigue los lineamientos y las lógicas que aquí hemos señalado. Es de este modo que diferentes configuraciones y modelos organizacionales subsisten simultáneamente, se interrelacionan y se afectan mutuamente en el marco del propio sistema y con relación a él, a sus fines y objetivos, así como a los que han definido los propios participantes organizacionales, siempre en procesos de comunicación (formales e informales) que se establecen de forma deliberada pero también, simultánea y privilegiadamente, de manera emergente. Todo lo cual le otorga por supuesto al fenómeno organizativo claros rasgos de complejidad.

Ahora bien, además de los mecanismos ya descritos, conviene señalar que en todo tipo de proceso de construcción de realidad social cumple también un papel importante (como variable de comprensión del sistema cognoscitivo) aquello de lo que cada uno de los sujetos se encuentra convencido por el ejercicio de su propio proceso de construcción cognitiva individual y, esencialmente, la manera en la que, en consecuencia, lo pone en juego con los otros actores en el marco de un sistema de interacción social. Esto es así esencialmente por el hecho de que tal convicción constituye siempre una referencia de su propia identidad, de su 'yo', de manera que por lo general cada sujeto defiende la suya con vehemencia frente a las de los otros, cuando éstas difieren de ella o, en el peor de los casos, decide subvalorarlas o tan sólo, simplemente, ignorarlas.

Podríamos decir que cada individuo, cada uno de nosotros, es entonces dogmático en cierto sentido y suela juzgar la construcción del otro desde la "no reciprocidad lógica", de la que nos advirtió hace ya tiempo el maestro Estanislao Zuleta, y que se explica simplemente como "el empleo de un método explicativo completamente diferente cuando se trata de dar cuenta de los problemas, los fracasos y los errores propios y los del otro cuando es adversario o cuando disputamos con él. En el caso del otro aplicamos el esencialismo: lo que ha hecho, lo que le ha pasado es una manifestación de su ser más profundo; en nuestro caso aplicamos el circunstancialismo, de manera que aún los mismos fenómenos se explican por las circunstancias adversas, por alguna desgraciada coyuntura. Él es así; yo me vi obligado. Él cosechó lo que había sembrado; yo no pude evitar este resultado. El discurso del otro no es más que un síntoma de sus particularidades, de su raza, de su sexo, de su neurosis, de sus intereses egoístas; el mío es una simple constatación de los hechos y una deducción lógica de sus consecuencias. *Preferiríamos que nuestra causa se juzgue por los propósitos y la adversaria por los resultados. Y cuando de este modo nos empeñamos en*

ejercer esa no reciprocidad lógica que es siempre una doble falsificación, no sólo irrespetamos al otro, sino también a nosotros mismos, puesto que nos negamos a pensar efectivamente el proceso que estamos viviendo" (2000, 19-20).

En efecto, desde nuestra tendencia dogmática casi natural (Zuleta, 2000), solemos juzgar a los otros y a sus convicciones de manera diferente que a nosotros mismos y a las nuestras, a subvalorar sus opiniones, a relativizarlas o simplemente a ignorarlas siempre que contradigan las nuestras, pero también a desarrollar una suerte de acciones de autoayuda o apoyo social a través del acercamiento a lo que de ellas señalan otros individuos que están de uno o de otro modo de acuerdo con nosotros. Este es un hecho por el que la construcción de realidades sociales demanda también el desarrollo de la comprensión de tipo intersubjetivo, es decir, de empatía, de identificación y de proyección.

Pues bien, es de la manera que aquí hemos señalado que se construye la realidad social y son esas las implicaciones del modelo general desarrollado. Es de esta forma, por ejemplo a nivel global, que algunos estiman como verdadera la existencia de Dios mientras que otros entienden completamente lo contrario y, en el caso que nos ocupa, es de esta manera que un grupo al interior de una organización se la representa –la construye– de una forma diferente a otro; todo esto, en el desarrollo y el encuentro de realidades diversas y siempre enriquecedoras que no hay que eliminar en ningún caso por decreto, en la frecuente imposición y búsqueda absoluta de orden y organización propia de nuestro paradigma actual, sino que más bien deben ser primero que todo reconocidas y luego situadas entre paréntesis y puestas en juego a través de procesos comunicativos que incorporen también la comprensión de las especificidades de las cinco dimensiones descritas, particularmente de los elementos situados en el centro de la dimensión ontológica; recordemos: naturaleza, identidad, dinámica organizacional, interrelación activa de componentes y acople dinámico estructural, así como los intereses, objetivos y estrategias de los participantes y miembros de la organización, los elementos en juego, las representaciones individuales y grupales, y por supuesto, la cultura.

Con todo, de los mecanismos descritos (complementarios entre sí) y, particularmente, del modelo ecuménico que hemos presentado, en el cual todos ellos se hacen presentes, emergen al menos tres elementos explicativos substanciales, no los únicos, que como ya habíamos anunciado constituyen factores básicos para el desarrollo disciplinar de la administración y un claro complemento a la reflexión que hasta aquí hemos abocado (y que, recordemos,

aborda fundamentalmente tan sólo la primera consecuencia a la que habíamos hecho mención), a saber: ¿Cuál es el objeto de estudio de la administración?, ¿Cuál es su método? y ¿Cuál es su estatuto epistemológico?

4. TRES CUESTIONES QUE SURGEN DEL MODELO Y QUE DEBEN 'IR AL RUEDO': EL OBJETO, EL MÉTODO Y EL ESTATUTO DE LA ADMINISTRACIÓN

4.1. El objeto de estudio de la administración

Aunque algunos autores han señalado de manera general que el objeto de estudio de la administración son las organizaciones, es necesario tener cierto cuidado con tal tipo de aseveraciones, en el sentido de estar seguros de tener siempre la prudencia necesaria como para percatarnos de que cuando las hacemos, tenemos que contar con al menos cierto nivel de claridad conceptual al respecto. En efecto, debemos tener cierto cuidado porque el fenómeno organizacional se encuentra presente en muy diversos escenarios de nuestra existencia y de la que atañe a las demás especies. De hecho, es manifiesto tanto en el mundo fisicoquímico como en el de las ideas y el de la propia vida, un hecho frente al que, por ejemplo, Piaget señala: "hemos, finalmente, venido a plantear al concepto de organización como concepto central de la biología" (citado en Morin, 2005, 51). De manera que, la organización, así como la desorganización, están presentes a lo largo y ancho del universo y sus conceptos son tan amplios y complejos que su abordaje por parte de una disciplina específica desbordaría cualquier posibilidad e intencionalidad cognitiva, incluso si hablamos de un grupo de ellas, de una empresa interdisciplinaria. En efecto, la organización, en toda la extensión del concepto, es una de aquellas cuestiones transdisciplinares a cuya comprensión tan sólo podemos aspirar desde el aporte de muy diversos saberes y cuya teoría general, como plantea François Jacob, está aún pendiente de elaboración.

Así pues, es posible encontrar que existe cierto tipo de organización/desorganización en los sistemas que componen al cuerpo humano, en una manada de leones o de elefantes, en una reacción química, en una comunidad de hormigas, en los patrones definitorios del comportamiento humano, en una fogata, en los planetas y en las galaxias, en una tormenta, en un determinado grupo social y en muchos otros escenarios y hechos del universo en el que nos encontramos. La organización, y la desorganización que le es inherente, es en el

sentido amplio del término un asunto que difícilmente podría ser abordado por disciplina alguna de manera individual, mucho menos por la administrativa.

Con todo, entre la amplia gama de organizaciones/desorganizaciones, y como un tipo particular, es posible distinguir a la *organización social*, aquella que han conformado de muy diversas formas los individuos casi desde su aparición en este mundo. Entre las primitivas es posible recordar, por ejemplo, al clan, la horda y la tribu; entre las antiguas y medievales al pueblo, las polis y las metrópolis, la familia, el Estado, el ejército y la iglesia; y entre las modernas a una muy particular: la empresa.

Es claro además que entre las organizaciones sociales, las de carácter productivo (en el sentido económico del término) en el modo de desarrollo capitalista (esencialmente las empresas) han logrado llamar la atención de muy diversas disciplinas y se han convertido de un modo u otro, en mayor o menor medida, en un objeto de su estudio: la sociología, la psicología, la economía, el derecho, la ingeniería, la antropología, la ciencia política, entre otras, se pueden contar en este grupo. Pero como resultado de todo esto, y dada la inherente complejidad y el destacado papel que este tipo de organizaciones ocupa en la sociedad y la economía, se ha hecho evidente también que su estudio desborda las posibilidades de explicación de cualquiera de ellas por sí sola.

Las organizaciones, *unas* organizaciones, no todas como ya se ha establecido, han sido entonces objeto de estudio de las citadas disciplinas, pero sin lugar a dudas también de la administración, que se ha visto interesada en ellas en tanto escenario natural de su desempeño. Aunque, a la hora del balance, es claro que su participación y aportes respecto a los demás campos disciplinares señalados han sido en realidad escasos.

Con todo, y a partir de los diferentes elementos que hemos desarrollado hasta el momento, podría postularse entonces concretamente como objeto de estudio de la administración a *la organización en tanto sistema social complejo, histórico y temporal; conformado por seres humanos individuales que se integran, interrelacionan e interactúan esencialmente en procesos comunicativos mediados por el lenguaje, de formas particulares, dialógicas, dinámicas y relativamente conjuntas, para el logro de ciertos fines y objetivos tanto deliberados como emergentes; cuya consecución está mediada por la acción individual y colectiva, por los recursos con los que se dispone en el medio interno y externo, y por el encuentro de distintas lógicas, construcciones de significados, representaciones orga-*

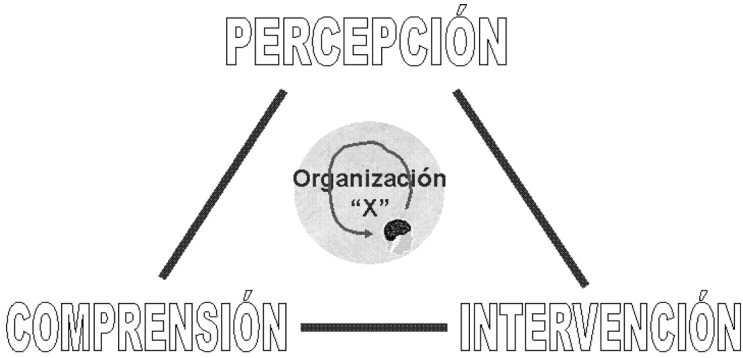
nizacionales, comportamientos e intereses particulares y colectivos, articulados en el marco –y en ocasiones, también 'en función'– de una permanente interrelación e interacción con el entorno.

Ahora bien, la organización no sólo es infinitivo (*ser* organización) sino también participio presente (*siendo* organización), la organización no sólo *es* sino también *se construye*, en ese sentido no sólo podemos referirnos en nuestros procesos de comunicación constructiva a *la organización* (*onto*, sincronía) sino también a la *organización de la organización* (*ontogénesis*, diacronía).

4.2. El método de la administración

En nuestro concepto, desde la construcción teórica que hemos venido realizando en estos años, la gestión constituye el método por excelencia de la disciplina administrativa, y por ello nos vemos definitivamente obligados a precisarla, a develar sus elementos básicos y a procurar su mejor identificación. En ese sentido, es posible señalar que la gestión sólo puede entenderse en el marco de la serie de conceptos que la sustentan: organizadas en el bucle conformado por la comprensión, la percepción y la intervención (al que denominamos bucle C-P-I).

FIGURA 4. El bucle C-P-I



Fuente: el autor.

En tanto método de aproximación a la realidad *de las organizaciones,* el concepto de gestión se entrecruza de manera general con los diferentes tipos que de ellas existen y de manera específica con la construcción particular desarrollada por aquella de la que se esté hablando en un determinado tiempo y lugar, de la organización que es objeto de conocimiento en determinadas condiciones por parte de un sujeto (individuo o

grupo de ellos) específico. En efecto, podemos decir que a nivel general es posible identificar a la gestión con relación, por ejemplo, a diferentes tipos de organizaciones y grandes ramas de actividad (gestión de microempresas, de multinacionales, de fundaciones, de sindicatos y de ministerios; o gestión de tecnología, de telecomunicaciones, etc.), y a nivel específico podemos hablar de un tipo de gestión existente entre cada observador y/o grupo de ellos con pretensión de comprender e intervenir una organización determinada y/o alguno de sus subsistemas o procesos en una relación particular sujeto-objeto (lo que evoca un modelo de gestión particular para la organización y lo que nos permite también hablar en un subnivel, por ejemplo, de gestión económico financiera, gestión de operaciones, etc.).

Una diferenciación fundamental deviene entonces de lo que aquí estamos planteando: cuando nos referimos a los conceptos de 'administración' y de 'gestión' no hablamos de sinónimos sino de cosas distintas, pues el primero se refiere al campo que en la actualidad está procurando su evolución de una profesión a una disciplina, mientras que el segundo hace referencia al método fundamental de dicho campo. En otros términos, la administración es la disciplina –aunque aún en construcción– y la gestión es su método por excelencia.

Con todo, el lector podrá preguntarse acerca del papel que cumplen otros tres conceptos, frecuentemente utilizados en el campo administrativo como sinónimos, con relación a los dos conceptos que acabamos de señalar, es decir: la gerencia, la dirección y el *management*. Respecto a estas nociones de manera sintética podemos indicar lo siguiente: la primera tan sólo señala un rol organizacional, que es responsable predilecto –no exclusivo– del ejercicio de la gestión; la segunda hace alusión a un componente básico de la *intervención* organizacional, del cual se responsabilizan esencialmente aquellos individuos encargados de ocupar el rol al que acabamos de hacer mención, y la tercera refiere a un concepto que emerge en contextos foráneos y del que no conviene hacer una traducción, pero sobre el que podríamos de una vez señalar que es utilizado tanto para hacer alusión al campo disciplinar como a un componente del método mismo, es decir de la gestión (nos referimos a la intervención), ambigüedad por la que tan sólo podemos señalar nuestra simpatía porque el mismo sea entendido de la manera más literal, como el 'manejo' de relaciones y recursos en función de determinados objetivos, algo que lo acerca más –sin identificarlo del todo– a la noción de gestión que a la de administración tal y como aquí se han definido.

Así las cosas, es clara en este punto nuestra intención de establecer una

diferenciación de conceptos y una precisión de los mismos, pero esencialmente de hacerla de manera mucho más enfática entre el de 'administración' (como profesión y disciplina en construcción) y el de 'gestión' (como el principal método de la misma en procura del abordaje de su objeto de estudio, también definido aquí como la organización).

De modo que no nos identificamos con la respuesta dada por algunos autores acerca de que la gestión y la administración son diferentes porque la primera se ocupa esencialmente de proyectar a la organización hacia el futuro, mientras que la segunda tan sólo de conservar adecuadamente y en funcionamiento efectivo su *statu quo*, ni con la de aquellos que señalan que la administración se refiere al ejercicio gerencial de nivel medio u operativo –a lo mecánico y repetitivo– mientras que la gestión se ocupa de lo estratégico, de interactuar con el medio y la incertidumbre, puesto que en ambos casos los elementos citados son siempre componentes de la gestión; pero tal y como lo hemos señalado, y también como se verá en breve en su enunciación, no la definen integralmente, son básicamente componentes de la misma.

La diferencia que señalamos es pues bien distinta a las encontradas tradicionalmente, y de hecho considero que la aquí esbozada constituye una más clara y fundamentada entre los conceptos de 'administración' y 'gestión' que las anteriores, las cuales devienen en muchos casos de construcciones sociales de significado que hemos realizado en nuestro contexto esencialmente a partir de la traducción indiscriminada e indiferenciada de términos nacidos en otros, como es el caso del de *management*.

Ahora bien, y una vez en este punto, es necesario entonces hacer alguna referencia a lo que implica cada uno de los conceptos que hemos señalado como sustento básico de la gestión, así como a las interrelaciones que los vinculan entre sí y les otorgan el estatuto de totalidad: de método básico de la administración. Esclarecer cada uno de ellos y a su conjunto (nos referimos al bucle C-P-I) es en consecuencia la tarea a la que, aunque de manera inacabada por lo pronto, debemos dedicarnos.

Uno de los conceptos base de la gestión, tal y como hemos señalado, es el de ***comprensión***, el cual, conviene reafirmar, no puede ser entendido de manera aislada a los otros dos que le dan sentido (percepción e intervención), de hecho, su propia definición recurre a ellos inexorablemente y viceversa. Podemos decir que existe comprensión cuando un individuo o un grupo de ellos puede(n) pensar y actuar flexiblemente con lo que sabe(n) y que no la hay, en el evento en el que éste (o estos) no pueda(n) ir más allá de un pensamiento y acción memorísticos y rutinarios (Stone, 1999).

Con todo, conviene, tal y como lo señala Morin, distinguir entre dos tipos de comprensión: "la comprensión intelectual u objetiva y la comprensión humana intersubjetiva. Comprender significa intelectualmente aprehender en conjunto, *com-prehendere*, asir en conjunto (el texto y su contexto, las partes y el todo, lo múltiple y lo individual). La comprensión intelectual pasa por la inteligibilidad y por la explicación" (2000, 72), pero evidentemente las supera pues, como también señalará este autor, ellas contribuyen al logro del primer tipo de comprensión, pero no del segundo, en la medida en que éste demanda, además de dichos elementos (inteligibilidad y la explicación), un proceso de empatía, de identificación y de proyección. Apertura, simpatía y generosidad. La gestión, como método de la administración en su aproximación a la organización (su objeto de estudio), un hecho que es eminentemente social, requiere los dos tipos de comprensión, hace uso de ellos, los implementa constantemente y de manera integral.

Comprender implica diferenciar, representar, interpretar aquello que la interacción con el objeto (ideal, inanimado o humano) comunique, seguir una de las misiones del aquí ya citado joven dios griego nacido en el monte Cilenio, la de interpretar lo suficientemente bien aquello que otro nos quiere decir como para poder transmitírselo verdadera e integralmente a los demás. En efecto, la labor interpretativa propia de Hermes es una tarea fundamental para la comprensión, pero para el caso de la de tipo intersubjetivo, como lo señala Morin, es necesaria también la identificación con el otro, un *ego alter* que se torne en un *alter ego*.

La comprensión, como es frecuente también en otros hechos de la vida, demanda la voluntad del sujeto, si no se desea comprender algo es muy difícil que en alguna oportunidad se llegue a hacerlo. La comprensión demanda tiempo y esfuerzo, requiere el uso del pensamiento reflexivo y de la interacción social comunicativa sujeto-objeto, $sujeto_a$-$objeto$-$sujeto_b$ y/o $sujeto_a$-$sujeto_b$, según sea el caso.

La gestión en tanto método de la administración, tal y como la hemos definido, demanda fundamentalmente la comprensión de la organización en la que de manera particular se requiere y/o se desea intervenir; como se podrá intuir, en consecuencia, no puede haber gestión sin comprensión en los términos en los que ella ha sido ya señalada.

Pero por otra parte, no podemos comprender algo si no lo hemos percibido, la ***percepción*** es también un concepto fundamental e inherente a la gestión. Desde nuestro nacimiento y durante buena parte de nuestra vida no es frecuentemente nuestro interés (ni nuestra obligación) intervenir una determinada organización

–aunque podamos participar en alguna(s) de ella(s)–, tal actividad empieza a constituir una demanda que las más de las veces –no en todas– nos hace la sociedad o que nos imponemos nosotros mismos comúnmente tan sólo en un momento de madurez, capacidad, necesidad y/o disposición personal.

En este punto es necesario andar con cuidado: no hay que confundir percepción con sensación, puesto que ello castraría el primer término. La percepción se sustenta tanto en los fenómenos del mundo físico (aprehendidos por las sensaciones) como por aquellos que hemos ubicado en la noosfera (para lo cual el concepto se amplía a las representaciones). La percepción, en consecuencia, está a expensas del error (y cuando es por causas deliberadas, también del engaño), entendido no como la falta de correspondencia con una realidad considerada como objetiva, única y trascendental, sino como una disfunción o desajuste del modelo con relación al objeto de conocimiento, un fenómeno ciertamente natural en tanto la realidad es cambiante y nuestra propia condición es siempre humana, pero por supuesto un hecho que tiene implicaciones tanto en la comprensión como en la capacidad de intervención del sujeto.

Es la interacción directa o indirecta con el fenómeno organizacional, y la voluntad de comprenderlo e intervenirlo, la que va configurando en el sujeto una determinada percepción sobre la organización, que está mediada tanto por el propio individuo (su historia e identidad) como por el colectivo del que hace parte y también por el medio en el que se desenvuelve.

Así pues, tal y como ya lo habíamos insinuado, toda organización es una organización percibida, los límites y la configuración particular del todo y de sus componentes son definidos –construidos– por el observador. Una organización es en buena medida, para un individuo, aquello que su interrelación íntima, exclusiva y particular con la misma le ha señalado; valga decir, aquello que ha percibido de ella. De la misma manera, la percepción que pueda tener otro individuo dependerá también de SU propia relación con la organización y, como consecuencia, todo lo que él pueda juzgar respecto de la del otro, para señalar por ejemplo si tiene o no "la razón", será su y sólo su responsabilidad por haber decidido acaso si la tiene o no en el marco de la libertad que le investía –como bien lo señala Foerster "es la libertad la que nos carga de responsabilidades" (1998, 17)–, pero no será en ningún caso indicativa directa de verdad absoluta, unívoca y universal, será tan sólo la percepción que él logra de la misma, aunque ella pueda tener hondas implicaciones tanto para su comprensión como para su intervención sobre/en la organización. Es justamente a partir de estos elemen-

tos que los individuos, si es su intención, su necesidad o su obligación (según sea el caso), hacen uso de diversos procesos de comunicación con los otros con miras a la construcción de realidades sociales, de representaciones compartidas voluntariamente, de manera sincera o no.

La percepción está vinculada completamente con la comprensión a través de la interpretación y de la conciencia. Por ejemplo, es claro que nuestro sistema sensorial nos suministra una serie de datos del mundo en el que vivimos, los cuales son significantes carentes de significado, puesto que la construcción de éste último deviene de la interpretación que puede el individuo efectuar, del encuentro de los mismos con el propio *ego* (con el yo), con las estructuras cognitivas construidas por él hasta el momento de la interacción, con su proyección hacia el futuro y al entorno, con su razón pero también con sus emociones, ideas, creencias y supuestos, así como con su identidad individual y social. Conjuntamente, cuando percibimos viabilizamos la toma de conciencia respecto de un determinado hecho del mundo, y a través de la misma, en buena medida de su comprensión.

De manera que la percepción implica un proceso de decodificación, de organización, de construcción personal a partir del cual otorgamos sentido a un hecho particular del mundo de la vida. No significa lo mismo un despido –un "hecho objetivo"– para el trabajador que es objeto del mismo, que para el empleador que lo ha decretado o para los compañeros que también lo observan. Señalará la fábula: "Animales inofensivos: el tigre, el león y la pantera. Animales altamente peligrosos: la gallina, el ganso y el pato… decía una lombriz a sus hijitos" (Zuleta, 2001, 26).

La percepción tiene también un vínculo directo con la intervención definido esencialmente por el comportamiento, puesto que una determinada percepción acerca de un objeto de conocimiento determina una cierta conducta con relación al mismo en función de su intervención sobre/en ella (la precaución de la lombriz –y ahora de sus hijitos– con relación a la gallina, el ganso y el pato). La percepción genera comportamientos particulares y esto es, en consecuencia, un elemento que vincula inexorablemente a la percepción con la intervención. Recordando la dimensión proyectiva a la que hemos hecho referencia en el modelo ecuménico aquí planteado (figura 1), así como su referencia a la proyección del futuro y la vinculación del ser organizacional con el tiempo, convendría plantear, a la manera de Foerster: "si no podemos percibir, no podemos percibir el futuro, y, por tanto, no sabemos cómo actuar en el presente" (1991, 188).

La gestión acude inevitablemente a la percepción, en la medida en la que ella constituye una condición nece-

saria tanto para la comprensión como para la intervención.[7] De hecho, la subjetividad y la inter-subjetividad a la que nos conducen la percepción y la comprensión son factores que le otorgan rasgos de creciente complejidad y, entre otras, contribuyen también a definir a la organización –tal y como aquí lo hemos hecho– como un sistema complejo.

Finalmente, el tercer gran concepto del Bucle C-P-I es la ***intervención***. Intervenir es actuar sobre una 'realidad' cambiándola de algún modo. La intervención ¡modifica! A través de ella el individuo –o un grupo de ellos– deja el papel contemplativo o de simple espectador sobre un hecho, fenómeno u objeto, y procura su modificación por alguna razón.

La intervención tiene también una relación directa con la conciencia, de hecho puede ser consciente y/o inconsciente; siempre que hay intervención hay algunas consecuencias esperadas de la actuación pero también muchas otras marcadas por la *alea*, el azar y la incertidumbre, pero además se es a veces consciente de lo que puede venir de ella tanto en lo esperado como en lo imprevisto.

Así pues, la intervención puede ser deliberada o no serlo, se puede intervenir en algo sin intención o predeterminación alguna, pero afectarlo y modificarlo de algún modo. Con todo, la intervención propia de la gestión es privilegiadamente intencionada. El gestor actúa sobre la realidad organizacional con el objeto de modificarla en su favor y/o el de otros, con la intención de generar en ella la configuración que desea por un motivo o por otro.

La intervención, así definida, está en consecuencia estrechamente vinculada con la toma de decisiones, puesto que justamente la decisión propiamente dicha se manifiesta siempre en acción visible, tal y como señalaba Drucker: "*Una decisión es sólo una intención, a menos que dé lugar a una acción. Por tanto, cada decisión tiene una etapa de efecto*" (Drucker, P. 1958, 139). Es por ello que este concepto la vincula de manera directa con la comprensión. De hecho, es una consideración destacada de este escrito que quien mejor comprende (y recordemos que en esta actividad no sólo juega la razón sino también la emoción, la intuición y la pulsión del 'sujeto'), 'el objeto' que va a intervenir es quien mejor resultado puede obtener en el orden de la intervención que realice sobre/en el mismo.

La intervención, por este mecanismo y por los demás elementos que la definen, se desarrolla constante-

[7] Podríamos señalar, por ejemplo, que cuando hace publicidad, la organización envía señales con el interés de que, en lo fundamental, los actores externos perciban de ella determinados atributos; que a través del proceso "*se la representen*".

mente en el marco de la dialógica racionalidad-irracionalidad de los actores, obedece tanto a criterios deliberados como emergentes, tanto a la razón como a la pulsión, tanto a la dimensión formal como a la informal; y se despliega, por supuesto, tanto en el marco de la implementación de los intereses individuales como de los colectivos, en el orden y en el desorden característicos de la vida de toda organización (dos lógicas destacadas que coexisten y que le otorgan justamente complejidad al sistema); en últimas, tanto en la dinámica de 'lo instituido' como en la de 'lo instituyente'.

Conviene recordar que la intervención ha sido el pilar fundamental de la administración en tanto profesión, pero también que él, por sí sólo, es insuficiente para sustentarla en el camino hacia su consolidación como disciplina, puesto que la intervención –aunque muy importante– es tan sólo un componente de la gestión, que recurre tan sólo a una mirada frecuentemente pragmática y que por sí sola conduce al activismo sin sentido, sin justificación, sin razón, a la acción sin fundamento. Por ello, debemos tener siempre muy claro que la gestión involucra además de la intervención, tal y como lo hemos señalado, a la percepción y la comprensión.

Antes de abordar directamente la definición de gestión que queremos proponer, conviene dar una posición acerca de lo que alguien podría estarse preguntando en este punto: ¿cómo lograr el avance disciplinar también desde la institución universitaria si la gestión se está ubicando en relación directa con la organización, casi adentro de ella? Pues bien, la respuesta es muy sencilla, consiste en procurar que la universidad aporte además de la tradicional formación administrativa, fortalecida y reenfocada con base en los elementos que se proponen a lo largo del presente texto, verdaderos fundamentos de comprensión organizacional, de percepción de la misma; que contribuya con su propia construcción (todo esto esencialmente por medio de la actividad investigativa), pero que también apoye su intervención, particularmente a partir de la asesoría, el acompañamiento de proyectos y procesos, y la consultoría (en lo fundamental entonces, por medio de la actividad de extensión).

Así bien, hecha esta aclaración, y una vez más con miras a la precisión de los términos, es posible señalar que la gestión puede ser entendida, siempre a partir de los tres conceptos señalados, como *la acción realizada por seres humanos privilegiadamente en el seno de la organización y enfocada esencialmente a la construcción integral de la misma a partir de su interrelación e interacción con otros actores, recursos, espacios, escenarios, historias, situaciones y métodos en pro del alcance de fines y objeti-*

vos tanto deliberados como emergentes –conformados en la retroacción entre lo individual y lo colectivo a la manera de un campo dinámico–, mediada por la construcción de significados particulares y sociales que éstos realizan a partir de su interacción/participación con/en la organización misma y sus sub y macro sistemas, la coexistencia con los otros, la construcción de sí mismos y la búsqueda de sentido individual y colectiva a la que conduce la convivencia alrededor de un proyecto conjunto (por convicción e identidad, o no). A través de la gestión, el gestor conoce a su organización. La gestión no es entonces un sinónimo de la administración, pues es de hecho su método, ella demanda de la comprensión, de la percepción y de la intervención organizacional todos elementos que emergen de la interacción cognitiva entre el sujeto (*v. gr.* el gestor) y el objeto (la organización) en un contexto particular, pero siempre histórico y temporal.

FIGURA 5. El bucle C-P-I y sus conceptos relacionales

Fuente: el autor.

Podríamos decir incluso, también para efectos de precisión, y en contraste con los métodos más elaborados, que la gestión no va *de lo particular a lo general* tal y como el método inductivo indica, ni tampoco de lo *general a lo particular*, como lo hace el método deductivo; aunque parezca muy simple y específico, su esencia se encuentra en partir *de lo particular* para llegar, sin mayor intención que a esto mismo, *a lo particular* (aunque 'lo particular' pueda ser un área de una organización, un grupo,

una organización como un todo, un sector que vincula a muy diversas organizaciones u otras, ello depende de lo definido por el observador, pues hay que recordar que *todo sistema es un sistema percibido*, que sus límites son construidos justamente por el observador y que el objeto es de suyo un sistema, uno por el cual se realiza la comprensión-percepción-intervención del sujeto).

En efecto, la gestión surge en/por un sistema específico y a partir de él procura el desarrollo de conclusiones 'generales', pero con criterio de validez tan sólo para él, lo que por supuesto relativiza justamente el concepto de conclusiones 'generales' al ponerlo simple y esencialmente en función de un contexto/sistema particular. Por ello la gestión, tal y como ya lo habíamos señalado, está inherentemente vinculada con su objeto de conocimiento, con el sistema observado (por esto, lo señalado aquí es válido tanto para el caso en el que hablamos de una organización particular como para aquel en el que hacemos referencia a un grupo de ellas –los límites del sistema son puestos por el observador–. Aunque hay que reconocer que entre más agregación se haga más difícil será encontrar rasgos comunes y, por tanto, se hallarán seguramente menos conclusiones 'generales' aplicables a la totalidad de los componentes del sistema observado), en la interrelación íntima y singular delimitada por el sistema cognoscitivo que hemos descrito entre sujeto y el objeto y las condiciones, dinámicas y mecanismos que lo caracterizan (todo lo cual valida, por ejemplo, metodologías como el estudio de caso, pero tan sólo en función de la comprensión de una determinada realidad y la extracción de insumos útiles para la modelización de otras presentes y/o futuras, no con miras a la generalización y al establecimiento de leyes ni principios de carácter universal).

Al actuar entonces sobre un determinado sistema objeto de conocimiento, percibiéndolo y comprendiéndolo, se hace uso de este método, se conoce, se afecta tanto el objeto como el sujeto que desarrolla el proceso, se recorre un camino hacia el conocimiento, en últimas, se hace uso de un método más general del mismo. Efectivamente, por la gestión, también se conoce, en un proceso que, dadas las señaladas limitaciones del ser humano en materia cognitiva, suele darse en el marco de aquello que hemos definido como el objeto de estudio de la administración, es decir: de la organización. La gestión –el método por excelencia de la administración en el desarrollo del bucle C-P-I– es claramente entonces un método más general de conocimiento que encuentra su principal escenario de realización en la organización.

Así las cosas, y dado que apenas estamos empezando a recorrer el camino necesario para alcanzar el estatus disciplinar, la administración

no puede concentrarse tan sólo en la actividad de intervención (componente básico de la gestión pero no completamente definitorio de ella), ni tan sólo en un tipo particular de organización como hasta ahora privilegiadamente lo ha hecho (la empresa privada capitalista, esencialmente la de carácter industrial), y hablar de la teoría administrativa y de la teoría de la organización de manera tan reducida. Debe abordar integralmente su objeto (la organización completa) a partir del ejercicio de la demostración, y debe estudiar y develar las entrañas de su método, que es la gestión. Dos empresas fundamentales en el paso por dicho camino hacia el destino señalado. En definitiva, como afirma Heisenberg, en tanto podamos, "El método ya no puede separarse de su objeto" (Citado por Morin 2001b, 20), esto es algo que nos resulta hoy, definitivamente, mucho más conveniente.

4.3. El estatuto de la administración

Debe ser claro que la administración, de la que verdaderamente hoy estamos hablando, surge como un oficio requerido por la sociedad moderna justo en el momento en el que *el empresario* propiamente dicho empieza a verse llamado a ser tan sólo *capitalista*, a dejar de lado todas aquellas labores relacionadas con el cuidado directo y constante de su bienes, de sus actividades, de si llega o no un trabajador, de cómo poder hacerlo más productivo, de negociar con proveedores, de contratar y despedir, etc., cuando surge aquello que en realidad constituye el eje de nuestro campo, es decir: *la administración privada capitalista*, acompañada, desde su propia emergencia, de la relación antagónica entre el propietario de los medios de producción y los trabajadores, así como de otros fenómenos característicos tales como la maquinización, la división del trabajo, la propiedad privada y su comercialización, y la constante búsqueda de productividad, eficiencia y beneficio a ultranza por sobre cualquier otra consideración.

Es en ella que va apareciendo marcadamente una nueva división del trabajo, un factor intermedio entre los dos polos de la citada relación antagónica, es decir: el rol ocupado por aquellos trabajadores encargados de las labores de alta vigilancia y dirección del trabajo de los demás obreros, generando con ello que "los propios trabajadores produzcan su salario y el de los administradores que los vigilan y dirigen [...Así,] la gerencia, que brota del proceso de producción, tiende a divorciarse de la producción al asumir el carácter de trabajo administrativo; es decir, dada la separación entre el trabajo material y el trabajo intelectual, la gerencia capitalista se presenta como un trabajo puramente intelectual que ya no tiene por qué ser desempeñado por el capitalista,

sino por administradores asalariados del capitalista. ***El capitalista puede dejar de ser empresario para dedicarse exclusivamente a ser capitalista***" (Guerrero, 1995, 176-177).

Así pues, la administración, aquella de la que hablamos frecuentemente en la actualidad, es en lo fundamental la respuesta a una demanda práctica, no a una demanda en términos teóricos o puramente cognitivos (en procura por ejemplo de las preocupaciones antiguas por la verdad, la belleza y/o la bondad); en últimas no surge como una profesión intelectual o académica, sino esencialmente, tal y como es de hecho cada vez más frecuente, como una de tipo aplicado.

Sin embargo, la concreción de este hecho no quiere decir que todo deba seguir siendo exclusivamente de ese modo, que no podamos construir algo mucho más robusto, pertinente y viable en un contexto como el nuestro, si logramos avanzar en la definición, la comprensión e intervención de nuestro objeto de estudio de manera rigurosa, ubicándonos no sólo en el contexto de lo práctico y lo aplicado mecánicamente y de manera repetitiva sino en el uso del pensamiento reflexivo sobre el mismo y en función de la construcción disciplinar.

De acuerdo con Morin: "Las disciplinas se instituyen mediante la demarcación, división y especialización del trabajo y desde allí responden a los distintos dominios predeterminados por el paradigma dominante. Las disciplinas tienden naturalmente a la autonomía, que ejercen a través de la delimitación de sus fronteras, de la lengua que ellas constituyen, de las teorías que les son propias y de las técnicas que elaboran y utilizan en sus investigaciones" (2001a, 115).

Por supuesto, la administración de un modo u otro ha hecho también parte de esta lógica de separación, pero esencialmente en la esfera del conocimiento práctico del ser humano. Desde el origen de las primeras comunidades de individuos se ha constituido como *actividad*, luego como un *oficio*, desde hace un poco más de un siglo lo ha venido haciendo ya como una *profesión* centrada en una institución social moderna que hemos conocido como "la empresa" (dado su origen, privilegiadamente aquella de carácter industrial en el modo de desarrollo capitalista), y hasta hace en realidad muy pocos años algunos autores se han empezado a preocupar por su definición y construcción en tanto *disciplina*, procurando ir más allá de la limitada discusión acerca de si la administración es una ciencia, una técnica, una tecnología y/o un arte, propia de aquellos libros de texto acerca del campo y que por cierto es despachada rápidamente, por lo general en dos o tres de sus páginas (aunque también hay que reconocer la realización de importantes esfuerzos en esta materia, tal como el desarrollado por Kliksberg (1975),

y desde una perspectiva aún mucho más general, a nivel epistemológico, así como más atinada, pertinente, reciente, amplia, abarcante, profunda y enriquecedora para otros campos, pero también y en muy buena medida para el de la gestión, aquél que nos provee el profesor Jean Louis Le Moigne (2003, 2002 y 2001)).

Hoy es un hecho cierto que varias disciplinas, entre las que por supuesto está la psicología, han venido restando campo de acción profesional al administrador en lo que atañe al "manejo" del recurso humano, incluso la sociología, la ciencia política y la antropología han empezado también a encontrar un importante espacio en las organizaciones, debido también a sus destacados estudios al respecto. Pues bien, la ingeniería industrial ha hecho lo propio con relación a las operaciones en las organizaciones, particularmente las de tipo industrial. La contaduría, entendiendo que su mero actuar mecánico y repetitivo puede hoy ser desarrollado de manera mucho más eficiente por un sencillo y en muchas ocasiones accesible equipo de *software* y *hardware*, ha avanzado al estudio sesudo de la información, el control y de las finanzas, y con ello está restado también campo de acción al administrador. Y, finalmente, la mercadotecnia, hoy en día, está avanzando en la construcción de sus propios elementos y fundamentos y, con ello, hacia su constitución autónoma, de manera independiente al campo administrativo en cuanto tal (ya hay varios textos y discusiones acerca de la epistemología de la mercadotecnia).

Pero la administración, por su parte, ha "avanzado" esencialmente tan sólo en reconocer que la gran mayoría de "su" conocimiento proviene de otras disciplinas y de señalar que, por lo mismo, existe una clara interrelación con ellas y una necesaria visión interdisciplinaria en lo que atañe a la intervención de organizaciones. Pero no se ha puesto decididamente en la tarea de teorizar, de investigar desde sus propios recursos y medios, la realidad sobre la que actúa privilegiadamente.

De manera que lo que está haciendo el mercado laboral no es más que, por lo anterior, reconocer que más teorías, planteamientos y postulados, más preguntas y sobre todo más respuestas, han provenido de disciplinas como la ingeniería, la sociología, la psicología, la economía, la historia y otras, y en consecuencia dar lugar a que sean sus miembros, y no los pertenecientes al campo propiamente administrativo, quienes intervengan directamente en la realidad organizacional.

Por lo cual, para aquellos que podrían estarse preguntando si de lo que se trataba era de señalar que *per se* la administración debe avanzar hacia la construcción de sí misma en tanto disciplina y no conformarse meramente con seguir siendo una profesión u

oficio, conviene señalar indudablemente que si ello no es así, la administración se verá seguramente, como ya lo anunciábamos, avocada a desaparecer, al menos tal y como la conocemos, en el sentido de que muy probablemente pueda llegar a constituirse tan sólo como una opción de enseñanza complementaria de algunos saberes que un profesional tal como un médico encargado de la dirección de su hospital, o un abogado de la de su bufete, requiere tener para desempeñarse adecuadamente en el cargo, un hecho que la convertiría inexorablemente en una oferta curricular que tan sólo debería proveerse en el nivel de postgrado desde una perspectiva profesionalizante, en el desarrollo de una tendencia que en efecto se está haciendo ya latente en la proliferación de las famosas maestrías del tipo MBA, y que se está constatando hoy en día particularmente en el contexto norteamericano, justamente, la cuna de esta concepción.

En definitiva, huelga afirmar que la administración debe avanzar hacia la construcción de sí misma en tanto disciplina, debe lograr que *algunos* de los miembros de su comunidad se dediquen a la investigación de su objeto de estudio de manera rigurosa, a partir de la demostración, de la realidad organizacional, y que otros conjuntamente provean al mercado laboral de aquellos profesionales administrativos que demandan. 'Balancear', si nos es lícito emplear este término, el ejercicio profesional: tener *algunos* administradores que se dediquen a investigar y proponer en administración y otros a ejercer en la intervención organizacional propiamente dicha (tareas que por supuesto puede hacer también un mismo individuo en un momento particular o en diferentes espacios de su vida como profesional), pero que, claro está, todos conserven una interacción constante y sinérgica, pues todos aportan visiones complementarias, distintas y necesarias del fenómeno organizacional. Esta es una empresa en la que la universidad tiene un papel fundamental en tanto puede alojar y apoyar decididamente y de diversas maneras la actividad de ambos (sin perjuicio de que este tipo de espacios puedan también abrirse en otras organizaciones, por ejemplo, en las propias empresas).

Lo aquí planteado es entonces una relación simbiótica y sinérgica gracias a la cual la administración, en tanto disciplina, provea en realidad preguntas y respuestas sustentadas en el rigor, desde el estudio de las organizaciones, sus cadencias, requerimientos, posibilidades y particularidades, en completa consonancia con la misión de la universidad, no sólo en tanto matriz de conservación y trasmisora de saberes –tal y como ha sido la usanza, particularmente para este campo–, sino también como matriz de cambio, como recreadora y creadora de conocimientos.

No se trata entonces con lo planteado en este apartado, eso hay que dejarlo muy claro, de señalar que otras disciplinas nos están restando campo de acción profesional, de 'patalear quejumbrosamente' y defender un objeto de estudio que algunos podrían considerar como exclusivo de la administración (las organizaciones sociales), de manera egoísta y envidiosa, **se trata de decir que debemos también aportar, ojalá al mismo nivel que las otras (o más si es posible), de manera recíproca, en su comprensión, que debemos despertar del letargo que hoy nos domina**, pues la organización es claramente un objeto interdisciplinario cuyo estudio no puede soportar por más tiempo la pasividad o el andar lánguido de un campo tan directamente relacionado con su actividad y de tanta trascendencia como lo es el administrativo.

Lo que aquí se propone es una relación en la que el ejercicio de la profesión se vea nutrido por el de la investigación desde el propio campo (y viceversa), y claro está, lo siga siendo por parte de los otros, puesto que, vale la pena insistir, la organización es un objeto de estudio interdisciplinario. De manera que no se trata de indicar que la administración deba reclamar para sí el 'derecho' de estudiar "exclusivamente" a su objeto de estudio –las organizaciones tal y como aquí las hemos definido– en el marco de esa separación de saberes que nos caracteriza, algo a todas luces inconveniente, **sino de señalar la necesidad de que ésta no siempre se encuentre a la espera de lo que las demás produzcan con miras a hacer uso de ello,** de jugar constantemente al anti-aguinaldo de "recibir y no dar", al que es muy fácil pero riesgoso acostumbrarse. En suma, se trata de que el campo pase a ocupar un papel verdaderamente activo en el conocimiento del fenómeno organizativo y, particularmente, de su intervención a partir de la comprensión ganada, en interacción con las demás disciplinas (desde la interdisciplinariedad), pero también en función de su propia dinámica y aplicación efectiva de recursos. La organización es claramente un espacio de convergencia interdisciplinaria, y así debe ser en consecuencia estudiada, comprendida e intervenida.

Dados estos elementos y la incomprensión del principio en el que hemos venido insistiendo desde hace ya tiempo atrás en muy diversos escenarios, de que en realidad *toda empresa es una organización, pero que no toda organización es una empresa*, nos daremos cuenta también en el proceso de que nos hemos dedicado a estudiar tan sólo una parte muy pequeña de aquello que en realidad conforma de manera integral el espectro organizacional, nuestro objeto de estudio; de que nos hemos dedicado a estudiar las empresas y no las organizaciones, y entre ellas otra aún más pequeña: las

privadas de carácter industrial en el modo de desarrollo capitalista, algo definitivamente muy reducido frente al gran panorama y diversidad organizacional. La administración debe entender esto y, considerar entonces la posibilidad de abordar más que la mera administración de empresas, ***la gestión de organizaciones***. El sistema en el que un gestor, a partir de la comprensión de una determinada organización (desde las dimensiones epistemológica, ontogénica, ontológica y proyectiva) pueda intervenirla adecuadamente (dimensión metodológica) en su contexto espaciotemporal y en la singularidad de su interrelación, así como en la de sus participantes.

Ahora bien, además de esta muy limitada mirada (el énfasis en la empresa industrial en el modo de desarrollo capitalista), del enfoque erróneo dado al fenómeno organizacional (creer que todas las organizaciones son empresas), y de los constreñimientos a los que ya se ha hecho mención en este texto, la administración encuentra al menos otras tres dificultades para avanzar en su camino hacia la construcción disciplinar, que también es necesario señalar: en primer lugar, la mencionada actitud de recibir conocimientos, esencialmente de otras disciplinas y contextos (acostumbrándose 'cómodamente' a ello) y simplemente procurar su aplicación de manera poco reflexiva, así como la escasa participación del campo en la producción de los mismos ocasionada en lo fundamental por el incipiente desarrollo investigativo, un fenómeno todavía mucho más crítico en contextos como el nuestro (Cf. p. ej. Dávila, 1996 y 1991; Dávila. *et ál.* 1990; Malaver, *et ál.* 2000).

En segundo lugar, el hecho de que con frecuencia hemos sido además poco rigurosos en el estudio de aquello que nos ha interesado, tal y como por ejemplo lo ha señalado Pfeffer después de un basto y profundo estudio sobre la teoría de las organizaciones:

> El campo de la teoría de las organizaciones se está pareciendo más a un terreno cubierto de maleza que a un jardín bien cuidado. Proliferan las teorías de alcance medio, junto con medidas, términos, conceptos y paradigmas de investigación. A menudo es difícil discernir en qué dirección avanza el conocimiento de las organizaciones, si es que en realidad lo hace. Los investigadores, los estudiantes de la teoría de las organizaciones y los que vuelven los ojos a dicha teoría en busca de orientación sobre cuestiones de dirección y administración se hallan con un conjunto casi desconcertante de variables, perspectivas y recomendaciones inferidas (1992, 13).

> Parece claro que muchas de las teorías de las organizaciones que se han elaborado y examinado empíricamente, no han prestado atención a criterios fundamentales (…) para evaluar la teoría", criterios como: economía, claridad, simplicidad, coherencia lógica, refutabilidad, comprobabilidad, congruencia con los datos empíricos e, igualmente, el hecho de que puedan ofrecer cierto sentido de control sobre los

> sucesos. 'Tan sólo el hecho de aplicarlos permitiría disminuir considerablemente la multitud de enfoques y perspectivas existentes' (1992, 281).
>
> En muchos casos los supuestos se han confundido con los hechos, las aseveraciones también, con la prueba empírica, las preguntas con las respuestas y las hipótesis con la demostración de la realidad empírica (1992, 281).

Un panorama aún más crítico, si ponemos en tela de juicio aquello que hemos llamado 'teorías' administrativas y de las organizaciones, algo que sin necesidad de ir muy al fondo del asunto se hace evidente tan sólo al hacer preguntas como las siguientes: ¿Es lícito llamar ***teoría***, por ejemplo, al "*benchmarking*" o al "*Balanced Scorecard*", incluso a las afamadas teoría "X", "Y" o "Z", tal y como frecuentemente suele hacerse?, ¿Son ellas realmente teorías, la forma más pura de la praxis?

Reforzando pues lo indicado por Pfeffer, conviene señalar la necesidad de empezar a seleccionar de manera más rigurosa aquello a lo que llamamos 'teoría' administrativa u organizacional, si lo que queremos es avanzar con pasos firmes hacia la mencionada y deseable construcción disciplinar.

Y, en tercer lugar, se encuentra el hecho de que hemos intentado validar nuestro conocimiento a través de epistemologías que nos dificultan claramente el desarrollo disciplinar, tales como las positivistas, como lo señala el profesor Jean Louis Le Moigne: "la incoherencia epistemológica se refiere a que la validación científica de una teoría en ciencias de la gestión se base en la reputación del investigador que la publica (reputación adquirida en otra disciplina) o en la reputación del método que se usa para elaborar la teoría (reputación lograda en otra disciplina). Esos criterios pueden ser tranquilizadores, pero epistemológicamente son incompatibles con los que proponen los epistemólogos positivistas 'normales' (y que, por tanto, son socioculturalmente aceptados). Existe, entonces, una mistificación, involuntaria, pero nociva para el futuro de la disciplina" (Le Moigne, 1997, 170).

Las organizaciones, parafraseando a Pfeffer, "son importantes no sólo como objeto de estudio por su propio derecho, sino también por sus efectos sobre los individuos, la sociedad y la economía", ellas afectan la personalidad individual, el grado de satisfacción con la vida, el nivel en el que se experimentan el estrés y la tensión, la percepción de ingreso y la posición que se tiene en la estructura ocupacional, incluso, tienen un importante impacto también sobre la salud y la mortalidad (1992, 39).

Lamentablemente, nos hemos dedicado en muchas ocasiones a teorizar y a reflexionar, en las condiciones en las que acabamos de señalar, sobre la teoría administrativa y organi-

zacional (desde nuestra perspectiva no es relevante tal división: la segunda incluye suficientemente a la primera, puesto que el administrativo es claramente un subsistema de la organización) y no sobre la realidad administrativa y organizacional puesta siempre en contexto.

Aunque sea difícil separar la teoría de la práctica, en el caso de la administración, como en el de otras disciplinas sociales y económicas, ello ha sucedido porque la teoría frecuentemente no se ha sustentado en la acción ni en la investigación, la observación, la experimentación y la representación de nuestra realidad, sino en la aceptación acrítica de planteamientos ligeros y frecuentemente fuera de contexto. Un hecho a todas luces preocupante en el caso de una disciplina social, para la cual la regularidad y la predictivilidad están claramente acotadas e incluso a veces imposibilitadas, por la simple naturaleza humana y los resultados de su realización en el mundo de la vida, la interacción socioeconómica y el trabajo.

Como planteará Foerster de manera sucinta en lo que él mismo denominará su teorema número dos: "las ciencias duras tienen éxito porque se ocupan de problemas blandos; las ciencias blandas se las ven en figurillas porque se ocupan de problemas duros" (1991, 179), la administración en su construcción disciplinar está evidentemente mucho más cerca de las blandas (con todo lo que ello implica) que de las duras, un hecho que siempre se deberá considerar en función del avance disciplinar.

Podríamos entonces, para terminar, y en aras de continuar con la concreción propuesta y de la enunciación que hemos tratado hasta ahora de hacer, señalar en términos de su estatuto a la administración *como una disciplina en construcción, cuya cientificidad está aún por formarse, en el marco de la aplicación rigurosa del precepto de la demostración, del desarrollo investigativo, del uso del pensamiento reflexivo y del avance autónomo (que no aislado y cerrado) hacia la comprensión de la realidad organizacional y del método del que privilegiadamente hace uso, es decir, de la gestión.*

5. ¿CONCLUSIÓN?

Lo que con este texto estamos haciendo termina siendo en esencia una invitación, aunque para el campo administrativo, en términos muy cercanos a los planteados por Piaget para un nivel más general, cuando señalaba: "El hecho nuevo, y de consecuencias incalculables para el futuro, es que la reflexión epistemológica ocurre en el interior mismo de las ciencias, no porque un creador científico genial […] se dedique a construir una filosofía, sino porque […] para determinar su valor epistemológico es

necesario someter los conceptos, métodos o principios utilizados hasta ese momento a una crítica retrospectiva. En ese caso, la crítica epistemológica deja de ser una simple reflexión sobre la ciencia: se transforma, entonces, en instrumento de progreso científico en tanto organización interna de los fundamentos y, sobre todo, en tanto que es elaborada por quienes utilizaron esos fundamentos" (Citado por Le Moigne, 1997, 179).

No es lo central, aunque si tendrá que estar en la agenda, discutir acerca de si somos o no una ciencia, una técnica, una disciplina o un arte, ubicarnos en una de esas casillas que el propio ser humano ha creado con grandes espacios vacíos que los separan entre sí, pero que en la realidad encuentran siempre interacción y muchas veces identificación. Lo central en cuanto a la discusión del estatuto del campo es reconocer que en el contexto del conocimiento ocupamos ciertamente un lugar cada vez más inestable, y que de seguir así, tal tendencia va a terminar con la desaparición o la reinvención harto restringida y limitante del mismo.

Lo que aquí se señala es que cada uno de nosotros: estudiantes, docentes, practicantes, investigadores y otros grupos de interesados en el campo de la administración, debe hacer mucho más de lo que ha hecho hasta ahora, mucho más de lo que hoy está haciendo y, en todas las ocasiones, y como si fuera poco, ¡hacerlo mejor!

Claro está, desde el matiz adicional que le da a todo esto el hecho de que la administración de la que estamos hablando en nuestro contexto no está conduciendo precisamente a generar administradores en cuanto tal (en el sentido de que ejerzan administrando organizaciones), es decir, que aquí muchas veces ni siquiera la profesión se hace verdaderamente efectiva para nuestros egresados. Algo que aunque por supuesto se puede ver también en el caso de otras disciplinas (un filósofo no necesariamente es quien estudia filosofía, un profesor no es necesariamente quien estudia pedagogía y/o una licenciatura), en el de la administración (un administrador, y hay pruebas suficientes de ello, no es necesariamente quien estudia administración) resulta ser cada vez más evidente pero, paradójicamente, cada vez más ignorado por el propio campo administrativo. Es algo que tampoco hemos querido comprender, ni para la formación, ni mucho menos para el diseño de programas de investigación, constituye tal vez uno de aquellos asuntos que por problemáticos hemos decidido simplemente ignorar.

Consideramos erróneamente (en cierta medida desde la Ley de Say), y eso es algo que debemos definitivamente cambiar, que la oferta de administradores tendrá su propia demanda, que aquellos individuos que formemos en

administración saldrán a administrar, y eso es en lo fundamental lo verdaderamente limitante. La administración no puede seguir sustentado su desarrollo en condiciones y procesos endogámicos sustentados en criterios absolutamente prácticos, debe abrirse a la realidad administrativa y organizacional, desde la identificación de su objeto, la aplicación rigurosa de su método y el abordaje de la problemática organizacional puesta siempre en contexto.

6. REFERENCIAS

Beer, S. (1988) "Prólogo". En: Etkin, J. y Schvarstein, L. *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio.* (5ª Ed.). Buenos Aires: Paidós.

Da Silva, R. (2002).*Teorías de la administración*. Buenos Aires: Thomson.

Dávila, C. (1996) "A propósito del informe Porter – McKibbin: anotaciones comparativas sobre los estudios de administración en Estados Unidos y Latinoamérica". En: *En busca de una administración para América Latina: experiencias y desafíos.* Santiago de Cali, Cuarta edición: Editorial de la Universidad del Valle.

Dávila, C. (1991). "La crisis de la educación en administración en Colombia". En: *Ensayos sobre la educación en administración en Colombia.* Bogotá: Universidad de los Andes.

Dávila, C. *et ál.* (1990). "Estado actual y perspectivas de la educación y la investigación en el área de administración". En: *Misión de ciencia y tecnología.* Bogotá: DNP, MEN, Fonade.

Drucker, P. (1958). *Technology, Management and Society.* New York: Harper Collins.

Eriksson, D. M. (1997). "A principal exposition of Jean-Louis Le Moigne's Systemic Theory". En: *Cybernetics & Human Knowing.* Vol. 4, No. 2-3, pp. 35-77.

Foerster, H. v. (1998). *Sistémica elemental: desde un punto de vista superior.* Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Foerster, H. v. (1991). *Las semillas de la cibernética*. Barcelona: Gedisa.

Guerrero, O. (1995). *La administración pública del Estado capitalista*. México: Fontamara.

Hernández, C. A. (s.f.). *Universidad y excelencia.* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Hernández, C. A. y López, J. (2002). *Disciplinas.* Bogotá: Icfes.

Kliksberg, B. (1975). *El pensamiento organizativo.* Tomo I. Buenos Aires: Paidós.

Le Moigne, J. L. (2003). *Le constructivisme. Tomo III : Modéliser pour comprendre*. París: L'Harmattan.

Le Moigne, J. L. (2002). *Le constructivisme. Tomo I I: Épistémologie de L'interdisciplinarité.* París: L'Harmattan.

Le Moigne, J. L. (2001). *Le constructivisme. Tomo I : Les Enracinements.* París: L'Harmattan.

Le Moigne, J. L. (primer semestre de 1997). "La 'incoherencia epistemológica' de las ciencias de la gestión". En: *Cuadernos de Economía*. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas Volumen XVI, Número 26. pp. 163-185.

Le Moigne, J. L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris: Dunod.

Malaver, F. *et. ál.* (2000). *Investigación en gestión empresarial: ¿proceso naciente? Colombia, 1965-1998.* Bogotá: Corporación Calidad.

Maturana, H. (1996). *La realidad: ¿objetiva o construida? Tomo II. Fundamentos biológicos del conocimiento*. Barcelona: Anthropos.

Mayor, A., (1998). "La profesionalización de la administración de empresas en Colombia". *En*: *En busca de una administración para América Latina: experiencias y desafíos*. Santiago de Cali: Universidad del Valle, pp. 83-92.

Morin, E. (2005). *Introducción al pensamiento complejo.* Barcelona: Gedisa.

Morin, E. (2001a). *La cabeza bien puesta. Bases para una reforma educativa*. Buenos Aires: Nueva Visión.

Morin, E. (2001b). *El método. I. La naturaleza de la naturaleza*. Madrid: Cátedra.

Morin, E. (2000). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro.* Bogotá: Ministerio de Educación Nacional, Icfes y UNESCO.

Pfeffer, J. (1992). *Organizaciones y teoría de las organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.

Sanabria, M. (2003). "La temporalidad de la decisión, la crisis y la construcción de la realidad organizacional". En: *Revista Innovar.* Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá. No. 22, julio-diciembre. pp. 73-84.

Stone, W. M. (comp.) (1999). *La enseñanza para la comprensión: vinculación entre la investigación y la práctica.* Buenos Aires; Barcelona; México: Paidós.

Zuleta, E. (2001). *Arte y filosofía.* Medellín: Hombre Nuevo Editores, Fundación Estanislao Zuleta.

Zuleta, E. (2000). *Elogio de la dificultad y otros ensayos.* Cali: Fundación Estanislao Zuleta. &