

## HACIA UNA AXIOLOGÍA COMPLEJA DE LA ORGANIZACIÓN

Pablo Múnera Uribe

Universidad Autónoma del Caribe

### CV

#### Pablo Múnera Uribe

Estudios de Doctorado en Administración, Universidad EAFIT. Magíster en Ciencias de la Administración, EAFIT. Máster en Dirección de Empresas, E.A.E. (España)- Especialista en Gerencia, CEIPA. Comunicador Social-Periodista, U.P.B. Actual Decano de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Autónoma del Caribe. Es el fundador y Gerente de COMUNICACIÓN S.A., empresa desde la cual realiza investigación, asesoría y formación organizacional. Es miembro del Comité Científico de Organicom, Revista Brasileira de Comunicación Organizacional. Ha sido Decano de la Facultad de Comunicación Organizacional de la Colegiatura Colombiana y ha laborado como docente e investigador universitario de pregrado y posgrado en varias de las principales universidades de Colombia. Es el autor de de capítulos de varios capítulos de libros y numerosos artículos académicos sobre organizaciones, comunicación, y comunicación organizacional, publicados internacionalmente. Igualmente es autor de los siguientes libros: *La articulación teoría-práctica en la comunicación. Ni intelectualismo estéril ni practicismo maquiavélico: pragmatismo.* (2010), *La idea de organización: una concepción amplia para una acción efectiva* (2007), *El comunicador corporativo: entre la teoría y la práctica. De la etimología de la comunicación a la organización viable* (2005). *Comunicación empresarial: una mirada corporativa* (2003).

### RESUMEN

La axiología es la ciencia que se ocupa del estudio de los valores, de la conciencia del bien y del mal. Por medio de la axiología se define aquello que es valedero, es

decir, aceptable, admisible, bien fundado, digno de ser creído y ejecutado. De este modo, la axiología complementa a la epistemología.

La idea de organización está subsidiada tanto por la noción de orden como por la de desorden. El orden y el desorden producen la organización, la cual, a su vez, los produce y reproduce. La relación orden-desorden-organización se convierte así en un asunto no solo axiológico sino también ontológico y, como tal, hay que concebirlo, con dosis de una y otra cosa (orden y desorden) que dependen de la organización, del área, de las personas, del rol.

Es imposible eliminar el desorden de la organización. Normalizarlo es una lucha estéril; es ofrecer una respuesta de baja complejidad a un asunto de alta complejidad. En otras palabras, es complicar su complejidad. En este sentido, la habilidad de aprovechar las normas en provecho propio es una fuente del poder organizacional.

**Palabra clave:** axiología, Complejidad, organización

## **ABSTRACT**

### TOWARDS A COMPLEX AXIOLOGY OF THE ORGANIZATION

Axiology is the science that studies values, the conscience of good and evil. Through axiology is defined that which is value, acceptable, admisible, well founded, dign to be believed and executed. Like this, axiology complements epistemology.

The idea of organization is subsidied by the notion of order as disorder. Order and disorder both produce the organization, which, at the same time, produces and

reproduces them. The relation order-disorder-organization becomes not only an axiologic but also an ontologic issue and, as it is, has to be conceived with doses of order and disorder that depends from organization.

It is imposible to eliminate disorder from organization. Normalize it is an useless fight, is offering an answer of low complexity to an issue of high complexity. In other words, it is complicating its complexity. In this sense, the ability to make use of norms in own benefit of a source of organizational power.

**Keywords:** axiology, Complexity, organization

La axiología es la ciencia que se ocupa del estudio de los valores, de la conciencia del bien y del mal. Por medio de la axiología se define aquello que es valedero, es decir, aceptable, admisible, bien fundado, digno de ser creído y ejecutado. De este modo, la axiología complementa a la epistemología -cuya preocupación es el criterio de validez- en su papel de vigilancia de las prácticas organizacionales, de acuerdo con el modelo de análisis organizacional propuesto por Bédard. Mientras que una cosa es considerada válida cuando ha sido revestida de todas las formalidades necesarias en el momento presente, una cosa es valedera en sí misma con respecto al futuro y al efecto que de ella se derivará, por el hecho de ser admitida. La validez implica la idea de valor absoluto, mientras que lo valedero tiene un valor de hecho, relativo, porque conlleva la preferencia, no necesariamente racional y más bien ligada a los deseos y a las pulsiones.

La axiología está íntimamente ligada al proceso de institucionalización. Según Selznick, uno de los autores más representativos del institucionalismo norteamericano, la institucionalización es un proceso de instalación de valores, con lo que se entra en el campo de la axiología, y por lo tanto, de la moral y de la ética. De ahí que el sistema axiológico o de valores sea uno de los dispositivos reductores de la alta variedad que se encuentran en las organizaciones, pues pone los límites de lo que está permitido o no. Por eso, *“cuanto más arrastre la competencia de las marcas y cuanto más dominen las modas el consumo, más deben buscar las empresas los medios para promover sus valores y respetar sus reglas”*<sup>1</sup>.

### **Marco axiológico de la organización ordenada e ideal de la administración tradicional**

---

<sup>1</sup> Fernández, *op. cit.*, p. 5.

Ahora bien, los valores organizacionales que se promueven en la bibliografía administrativa predominante tienen como base las ideas modernistas (nótese en ellos el *-ismo*) que epistemológica y moralmente predominaban en los albores de la “Administración científica” a comienzos del siglo XX, y que siguen estando presentes tanto en la definiciones primera y tercera de la RAE como en el imaginario de los administradores de profesión u oficio, que en su mayoría adhieren a la definición tipo de organización citada anteriormente: “un grupo de personas que se unen en torno a un fin y para lograrlo definen unas normas y un sistema de coordinación”.

Podría decirse, de modo general, que el supervalor de allí derivado es **el orden**, al que, basados en la primera definición de la RAE (acción y efecto de organizar u organizarse), se le considera como sinónimo máximo de organización, pues es el garante de la eficiencia y la eficacia de ésta. A él se adhieren, entre otros muchos afines, **la verdad** y **la objetividad**, como ejes de la ciencia moderna. Asimismo, otros adscritos a la modernidad, como **el racionalismo**, para meter a la organización en todo un sistema lógico coherente, que le cierre el paso a cualquier acción inexplicable en relación con los objetivos de la organización; **la especialización**, como forma de asegurar la responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización por lo que le compete; **la disciplina**, o el acatamiento de las leyes para no alterar lo instituido, y **la especificación**, para eliminar cualquier forma de ambigüedad. No menos relevante se considera un valor posmoderno ampliamente estimado en las organizaciones de hoy, **el consenso**, pues se cree que con éste se asegura la unidad en la diferencia.

El cuestionamiento que se le hace a esta perspectiva modernista de organización es que está centrada casi de manera exclusiva en la noción de orden. Nadie niega que el orden en la organización sea un imperativo ético y estético. Ético, porque

pone en juego la responsabilidad individual, al enfrentar a las personas a un proceso constante de elecciones; y estético, en tanto preserva cierta armonía con el mundo y es un garante de la identidad de la organización. Pero debe ser un orden siempre dinámico, o como lo plantea Prigogyne, un “orden sacado del caos”. El culto al orden surge de la confusión entre la primera y la tercera definición del Diccionario de la Academia, pues **lo que es sinónimo de orden es la acción y el efecto de organizar, y no las agrupaciones humanas**. Este culto conlleva al reduccionismo conceptual y hasta ontológico de igualar organización a orden. Es preciso recordar que cuando las ideas son reduccionistas, las acciones difícilmente serán mejores. Por eso, cuando se crea o utiliza un término, las personas definen, a la vez, su parámetro de actuación sobre él. En esa línea de razonamientos, se infiere que la precariedad en la gestión puede tener entre sus causas –y tal vez de las más importantes– el reduccionismo de su definición, pues este ideal de organización está anclado en la noción de orden, desconociendo el desorden, tan consustancial a la organización como el primero.

Cuando se identifica la organización solo con el orden, se ven el desorden y las nociones afines como un ruido que hay que desterrar, como una interferencia con los propósitos organizacionales, debido a su capacidad anárquica de dispersar, generar conflicto, pérdidas, y hasta agresiones. Y esto es verdad. Lo que tampoco es menos cierto, aunque desde la perspectiva tradicional no se le toma como tal, es que el desorden es también fuente de creatividad, innovación, crecimiento y desarrollo, con lo cual impide el anquilosamiento y obsolescencia de la empresa; no se puede olvidar que toda evolución es producto de un desorden exitoso que genera una reorganización. **Por principio de realidad, el desorden no se puede eliminar. Por principio de utilidad, es también creativo-productivo.** La verdad, la objetividad, la disciplina, el racionalismo y el orden exacerbados tienden a eliminar la creatividad, la innovación, el cambio... valores imprescindibles para la supervivencia de la organización, porque le permiten adaptarse a su entorno y

acomodarse a sus propias dinámicas internas. La especialización y la especificación como fines anulan el diálogo entre roles y departamentos organizacionales, entre disciplinas que soportan la teoría administrativa, y se vuelven contra ella, como lo advirtió el propio Einstein: “*La insistencia exagerada en el sistema competitivo y la especialización prematura en función de la utilidad inmediata matan el espíritu en que se basa toda vida cultural, incluido el conocimiento especializado*”<sup>2</sup>.

Tal concepto de organización centrado en el orden tiene, de manera implícita y como punto de partida, una idea de hombre y de relaciones sociales –y por supuesto laborales– perfectibles, que para el caso significa ordenables, y encuentra en el mecanicismo organizacional, con su metáfora maquina (la organización como una máquina) el nirvana de su realización. Aunque tiene como premisa la idea de que “el estado de naturaleza del ser humano es el egoísmo y la maldad”, tal como lo preconizó Thomas Hobbes en *El Leviatán*<sup>3</sup>, considera que con fórmulas administrativas redentoras y controladoras (planeación estratégica, normas ISO, administración de la “cultura organizacional”, reingeniería, etc.), basadas en el racionalismo, el cientificismo, el tecnicismo y otros *ismos* familiares, es posible convertir al hombre en un ser totalmente bueno y a la organización, como puede observarse en la **figura 1 (La organización ordenada e ideal de la administración tradicional y dominante)**, en un todo coherente y ordenado al mejor estilo de las **máquinas triviales**<sup>4</sup>, que son aquellas cuyo proceso de transformación es siempre igual –mientras la máquina no se dañe–; son máquinas

---

<sup>2</sup> Albert Einstein. Periódico New York Times, octubre 5 de 1952. Citado por: Omar Aktouf. *Administración y Pedagogía*. Fondo Editorial Universidad EAFIT. Medellín, 2000, p. 7.

<sup>3</sup> La idea de un ser humano cuyo “estado de naturaleza” es el egoísmo y la maldad, es desarrollada por Thomas Hobbes en *El Leviatán*. Una idea más comprensiva puede encontrarse en Pedro Laín Entralgo. *Idea del hombre*. Círculo de Lectores. Bogotá, 1995.

<sup>4</sup> Sobre los conceptos de máquina trivial y no trivial se sugiere consultar a Heinz von Foerster, *op. cit.*

predecibles o predictivas, es decir, que ante iguales insumos producen siempre los mismos resultados.

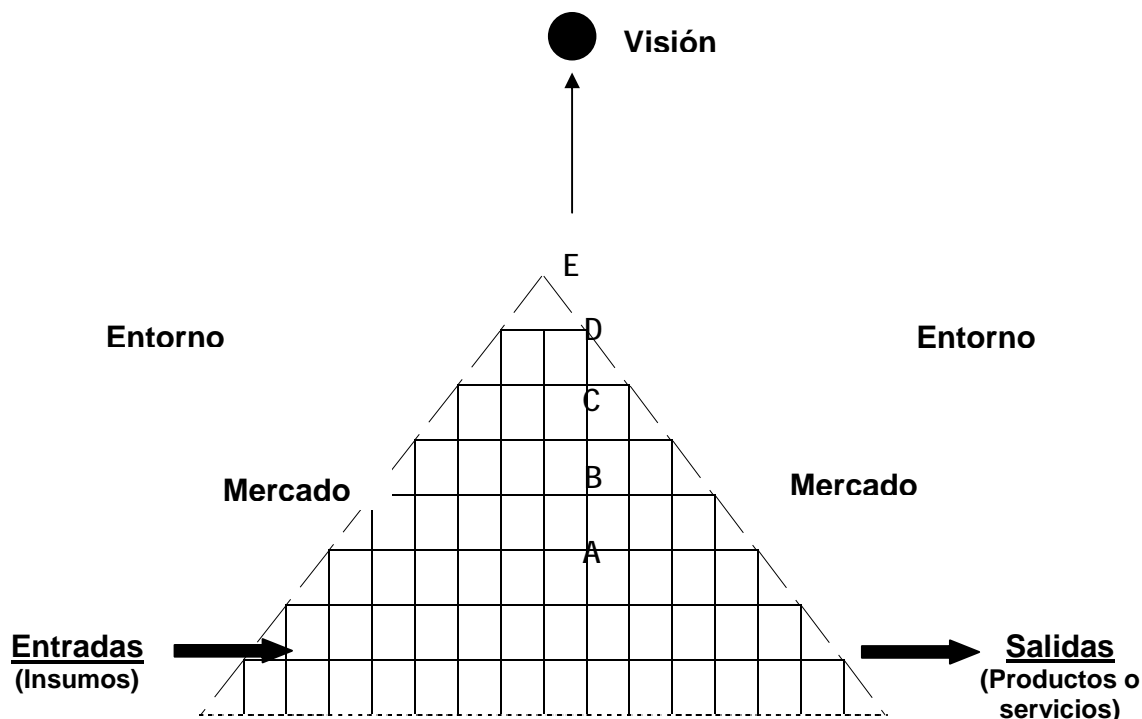
Basada en estos ideales, la administración tradicional se ha propuesto desafiar a la naturaleza misma, pues pregona bajo el eslogan del “mejoramiento continuo”, la ambición productiva de “hacer cada vez más con cada vez menos” y la codicia financiera de “ganar cada vez más con cada vez menos”. Ambiciones que se convierten en **delirios**<sup>5</sup>, si se recuerda que, como lo ha demostrado la física, hay que considerar la cada vez mayor limitación de recursos. Si la que primera ley de la termodinámica (la conservación) es cierta –en términos coloquiales, esta ley plantea que la energía ni se crea ni se destruye sino que se transforma–, el silogismo lleva a concluir que la ilusión productiva y la codicia financiera son, además, falacias, que en vez de motivar a los integrantes de la organización, incrementan en exceso su angustia, pues en su nombre se formulan y reformulan constantemente metas tan inalcanzables, que en vez de estimular el rendimiento personal, generan desánimo, parálisis, competencia desleal y corrupción, como sucede en muchas organizaciones, entre ellas las entidades financieras, en donde son reiterativas las trampas que hacen los empleados encargados de la colocación de capitales para cumplir con “las metas del trimestre”. Al final termina “más caro el caldo que los huevos”, aunque no se haga una buena cuantificación del desgaste administrativo en controles internos y legales, en abogados y procedimientos judiciales a esos empleados que, atormentados porque del cumplimiento de las ventas depende su permanencia en la organización, terminan recurriendo a movimientos ilegales.

---

<sup>5</sup> Al delirio se llega por exceso de angustia (temor opresivo sin causa precisa. Diccionario de la RAE, p. 156), y se define como una “3. *Psicol. Confusión mental caracterizada por alucinaciones, reiteración de pensamientos absurdos e incoherencia*” (Diccionario de la RAE)”. Es decir, el delirio conlleva la pérdida del sentido de la realidad.



**Figura 1. La organización ordenada e ideal de la administración tradicional y dominante**



**Fuente:** Pablo Múnera Uribe, 2007

**Nota a la Figura 1.** El triángulo representa la organización y los compartimentos internos pueden tomarse como departamentos, cargos, funciones, procesos, recursos, acciones o decisiones, según la categoría de análisis o diseño organizacional que se esté utilizando. No se deben mezclar, es decir, tomar un compartimento por departamento, otro por cargo, otro por función. Debe ser una sola categoría de análisis, cualquiera, pero una sola.

Según este ideal de organización propuesto por la administración tradicional, y basado en el orden:

- La organización debe tener una visión claramente definida, y es posible enrutarse exactamente hacia su logro. Además, supone o exige que esa visión sea totalmente compartida por todos y cada uno de sus miembros.
- Es deseable, y además necesario, que todos los departamentos, cargos, funciones, procesos y recursos en la organización estén totalmente definidos o especificados de manera que todo el mundo tenga absolutamente claro quién hace qué, por qué, cuándo, cómo, dónde, y, adicionalmente, cómo se controla que sea así. Es el delirio de la coherencia absoluta (este aspecto se ilustra a través de la continuidad y rectitud de las líneas).
- La incertidumbre, el ruido, la ambigüedad, las paradojas, los intereses, los deseos, los sentimientos, y todo lo que en general no sea sinónimo de orden o susceptible de ordenar, debe ser desterrado de la organización, porque representa una amenaza para su eficacia.
- Aunque acepta que la organización recibe información e insumos del entorno y del mercado (como se puede ver en las líneas punteadas que indican la idea de sistema abierto, o que procesa información del exterior), pretende permanecer imperturbable internamente, pues aunque en el discurso oficial la innovación, la creatividad y la autonomía sean muy valoradas, en la administración del día a día se siguen priorizando, por encima de todo, la especificación y la normalización. Son los medios y las metodologías –ni siquiera el método– los que se convierten en fines. Una confusión poco eficiente y, mucho menos, eficaz.

**Crear tales postulados**, derivados de una idea de organización como sinónimo de orden, **es ignorar**, por interés o por falta de conocimiento, que:

- los seres humanos –y más aún las relaciones humanas– no son una máquina trivial, aunque en no pocas ocasiones se comporten como tal y sean predecibles. Ante el mismo estímulo o entrada de información, la respuesta puede ser variada, porque tienen la opción de elegir. Algo similar sucede con las organizaciones: tienen la capacidad de adaptarse, esto es, de comportarse como un sistema abierto, que es modificado y a la vez modifica su contexto en las interacciones con éste; pero también se puede comportar como un sistema cerrado, capaz de preservar su autonomía e identidad ante los cambios externos e internos, gracias a mecanismos de autoorganización<sup>6</sup>;

- un sistema (como una organización) es más confiable cuando no está compuesto por partes totalmente confiables o coherentes entre sí, porque le permite absorber la variedad y adaptarse a los cambios internos y del entorno. Cuando todos los componentes de un sistema son fiables y redundantes (como en las máquinas artificiales), éste, en su conjunto, es mucho más vulnerable que sus partes, pues el defecto en un componente suele implicar el fallo de todo el conjunto, debido a que la redundancia de las partes hace que se altere todo el sistema y en efecto todas y cada una de sus partes. En la Figura 1 se ilustra este concepto: un fallo significativo en la parte *A* (sea un departamento, cargo, función, proceso, acción, decisión o recurso) hace que la parte *B* caiga y consecuentemente la *C* y la *D*, poniendo a tambalear, si no es que se cae, la parte *E*, que en este caso sería la que guía la organización (tómese ésta también como departamento, cargo, función, proceso, acción, decisión o recurso).

El dicho es sabio: “En donde todos piensan igual, nadie piensa”. Cuando los componentes no son totalmente fiables, lo que tiene de común son sus partes fiables; en este caso, cuando algún componente falla, los errores no se suman,

---

<sup>6</sup> Este tema se puede ampliar en Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein. *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*, op. cit.,

porque los componentes no son redundantes. La máquina no tolera el desorden ni lo crea, no tiene capacidad de autoorganización ni de reorganización, mientras que los cerebros y los seres vivos conviven con el desorden, permitiendo la creatividad y la adaptación<sup>7</sup>. “*Queriendo optimizar las partes, hemos subutilizado el todo*”, plantea Morin;

- no es posible explicitar, planear y controlar todo en una organización, pues por más que se especifique siempre quedarán ambigüedades, tensiones y paradojas, propias del carácter simbólico y representativo del lenguaje, y de toda acción y decisión humana. En el ejercicio de su libertad, el actuar de una forma y no de otras, o decidir una cosa en vez de otras, implica asumir la responsabilidad no solo por lo hecho elegido sino también por lo que no se hizo o se descartó. Al respecto, Schvarstein, basado en Luhman y los aportes de las tres áreas de estudio de la semiótica, llama la atención sobre las tres improbabilidades de especificar todo en una organización, ampliadas en la nota al pie<sup>8</sup>: **semántica** (relativa a los significados de los signos), **sintáctica** (referente a la relación entre los signos) y **pragmática** (alusiva a la relación de las personas con los signos, lo que implica

---

<sup>7</sup> Al plantear las diferencias entre los cerebros y los computadores, y apoyado en Warren McCulloch, el doctor Llinás llama la atención sobre la ventaja de que los sistemas estén compuestos por partes no totalmente fiables entre sí. Se puede consultar Rodolfo Llinás. *El cerebro y el mito del yo: el papel de las neuronas en el pensamiento y el comportamiento humanos*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2003.

<sup>8</sup> Con Schvarstein, se puede ampliar un poco la idea de las improbabilidades: la primera es la improbabilidad **semántica**: no es posible describir completamente, por ejemplo, todas las funciones y responsabilidades de un rol. La especificación es una simplificación, un modelo de la realidad, no es la realidad, porque ésta es siempre más compleja que su descripción. Además, cualquier especificación es estática (una fotografía), mientras que el desempeño de un rol es dinámico (una película), y, finalmente, siempre hay contingencias que tienden a modificar permanentemente lo representado. La segunda improbabilidad es **sintáctica**: si resulta dificultosa la especificación de un rol, mayor será la dificultad para especificar muchos roles y sus relaciones, sin que queden superposiciones no deseadas o espacios vacíos entre ellos. Por último, existe una improbabilidad **pragmática**: desde la perspectiva semiótica, estudia el uso estratégico del lenguaje, introduciendo el problema de la interpretación. Corresponde señalar aquí la naturaleza política del proceso de evaluar e interpretar, en el que se hacen manifiestas las relaciones de poder en la organización. La organización configura un espacio de lucha por la asignación de significados, donde triunfan quienes tienen el poder de imponer los suyos por sobre los de los demás participantes. En: Schvarstein. *Diseño de organizaciones, op. cit.* p. 54.

los intereses humanos y, por extensión, los conflictos de poder, introduciéndole la dimensión política al lenguaje);

- cuando de escenarios competitivos (no monopólicos) y empresariales se trata, la economía ha demostrado la improbabilidad de competencia perfecta y, “*si no existe en el entorno de la empresa competencia perfecta, no hay tampoco en la empresa decisiones correctas y por lo tanto óptimas*”<sup>9</sup>. Los principios modernos de la economía clásica han postulado la existencia del *homo economicus*, aquel capaz de identificar claramente sus preferencias y otorgarles prioridad para la toma de sus decisiones. Pero los límites de esta racionalidad técnica los reconoce hasta un positivista como Herbert Simon, experto en el tema de las decisiones administrativas, y único representante de la Administración en ganar el Premio Nobel de Economía (en 1978). Su investigación, que fue pionera en el proceso de adopción de decisiones en las organizaciones económicas, introdujo la teoría de la racionalidad limitada (una idea posmoderna), en la que, modificando las ideas clásicas, planteó que las organizaciones nunca pueden ser completamente racionales ni en ellas se pueden tomar decisiones óptimas, ya que los hombres deciden: a) con base en una información incompleta tanto de acciones como de consecuencias; b) dentro de un número limitado de alternativas relacionadas con la decisión que van a tomar; y c) sin capacidad de aportar valores exactos a los resultados<sup>10</sup>; y, por último, crear los postulados de la organización ordenada...

- es ignorar que existen también “**los lados velados de la organización ordenada**”, entendidos como las restricciones y efectos negativos que junto a sus grandes bondades tiene el orden; pero también como las posibilidades de desarrollo organizacional que, al lado de sus indudables consecuencias negativas, tiene el desorden, **como se muestra en el cuadro 1**. De hecho, los lados velados,

---

<sup>9</sup> Niklas Luhmann. *Organización y decisión*. Editorial Anthropos. Barcelona, 1997. p. 6.

<sup>10</sup> Gareth Morgan, *op. cit.* p. 69.

favorables o desfavorables a los intereses de la organización, suelen ser más que los visibles, como sucede con los *icebergs*.

**Cuadro 1. Valores e ideas de la concepción dicotómica y simplista de la organización en la administración tradicional**

		IDEAS	
		Desorden	Orden
VALORACIÓN	Bueno	Desarrollo, creatividad, innovación, cambio, adaptación, variedad, catarsis.	Estabilidad, eficiencia, eficacia, planeación, productividad, tranquilidad, racionalización de recursos, continuidad, normalización, control, universalidad, certeza, racionalismo.
	Malo	Desperdicio, ineficiencia, inestabilidad, particularidad, conflicto, descontrol, improvisación, ruido, incertidumbre, irracionalidad.	Estancamiento, desadaptación, ocultamiento, restricciones, desadaptación.

**Fuente:** Pablo Múnica Uribe, 2007

**Notas al Cuadro 1.**

- Tanto en este, como en los cuadros 2 y 3, las líneas punteadas se utilizan para expresar que ni en las categorías axiológicas (bueno y malo) son totalmente claros

los límites y que, además, cada cuadrante es un sistema abierto que mantiene una relación dialógica con los otros: antagónica cuando se considera por partes, y complementaria al tomar la organización, o una de las líneas (horizontal o vertical), como el todo. Las ideas incluso pueden ser valoradas en algunos casos como buenas y en otras como malas (la individualidad, por ejemplo, estimula la superación personal, pero puede inhibir el trabajo en equipo), o asociadas al orden en unos casos y al desorden en otros (el ocultamiento de información puede preservar el orden en determinado momento, y en otro estimular el desorden).

- La flecha sirve para indicar la idea –acaso “ilusión” o “delirio”– de **organización perfectible**, propia de la administración tradicional, para la cual solo existe el lado malo del desorden y el lado bueno del orden, y para este tipo de administración, su misión es transformar el desorden en orden. No considera los otros dos cuadrantes, llamados velados, y que por ello se ilustran en fondo negro.
- Obviamente entre blancos y negros, aún los administradores menos flexibles, logran ver grises, pero ante el miedo a la incertidumbre, rápidamente, y sin mediar un proceso reflexivo, los traducen a blancos y negros para actuar y decidir, reduciendo a la vez la variedad y riqueza de las decisiones y acciones que de una idea se derivan.

Al revisar lo que se ha llamado aquí los lados velados de la organización ordenada, subyace como común denominador la negación de la muerte -incluso de la muerte física-, característica tan propia de la educación occidental, aunque de dientes para afuera se predique otra cosa, especialmente cuando el dominio el ámbito o la lógica de la razón se mezcla con el de la religión. Esta negación lleva a la mayoría de las personas y organizaciones a no aceptar como natural lo inevitable, a negarse tozudamente el conflicto, a querer ser más y mejores siempre, a anhelar el crecimiento y el mejoramiento *ad infinitum*. Conlleva a no querer saber que todo “gana-gana” lleva consigo un “pierde-pierde”, porque es imposible tomar decisiones totalmente óptimas en la que solo se gane y nunca se

perda, porque la decisión y la acción son, por esencia, reduccionistas, pues como toda elección implica no solo optar por una alternativa de actuación y decisión, sino desechar las otras posibles, y las ventajas que estas puedan traer, así sean menores que la elegida. Bien es cierto que el querer tener todo y no resignar nada es una característica, en general, de todo ser humano, pero es también indiscutible que la cultura occidental la ha exacerbado.

Por lo anterior, una forma más sana de tomar decisiones organizacionales -por ejemplo en la definición de metas- sería partir de la toma de conciencia de los límites –sin renunciar, claro está- a las utopías- y de lo que se está dispuesto a resignar para lograr lo que se quiere; de tomar conciencia de las ambigüedades y paradojas de toda realidad. Infortunadamente eso no es lo que suele suceder. En los procesos de toma de decisiones se evita hablar de pérdidas y contradicciones para no pecar de “negativos”, y porque suena más consolador para el espíritu hablar de lo aspiracional, aunque lo deseado sean paraísos inexistentes.

En la misma línea de razonamiento, y en un análisis más detenido de la definición prototípica de organización, parece de sentido común que si bien ésta es “un grupo de personas que se unen en torno a un objetivo común”, es, al tiempo, una suma de individualidades con objetivos singulares, y de pequeños grupos con fines particulares. Aunque estas personas actúan por momentos teniendo como paradigma de acción la noción abstracta de organización, en otros momentos es el interés propio el que predomina: *“Yo particularmente no adscribo a la idea de que **la relación individuo-organización es, o debe ser, una relación de carácter meramente complementario. Antes bien, la concibo como una relación de carácter complementario y antagónico al mismo tiempo. Presenta aspectos de complementariedad, en tanto no es posible lograr ciertos objetivos y la satisfacción de ciertas necesidades sin el esfuerzo conjunto de toda la organización; pero también existe antagonismo, porque la organización se ubica en una posición de***



*restricción con respecto a los grados de libertad de las conductas de los sujetos que la componen. El sujeto debe remitirse al cumplimiento de las normas, las políticas y las condiciones que le impone su organización, aún cuando no sean de su agrado*<sup>11</sup>. Por esa complementariedad entre individuos, y entre estos y la organización, puede decirse que **la organización es más que la suma de sus partes; pero, al tiempo, también es menos que la suma de sus partes**, pues al actuar y decidir, al elegir, también renuncia, aunque no lo quisiera, a buena parte del potencial de las personas que convoca. Y esta ambigüedad no es buena ni mala, simplemente es. No es posible superarla, es decir, eliminarla. La alternativa que se impone es, entonces, la de actuar y decidir evitando mutilar hasta donde sea posible:

“Hay gente que quiere resolver disputas sin ceder nada, a veces se pretende mayor participación y compromiso sin otorgar reconocimiento, se decide por la circulación no restringida de la información sin aceptar que se pierda en confidencialidad, se propone el aprendizaje a partir de la experiencia sin tener una disposición para tolerar los errores. Una definición de eficacia que no contemple lo que se pierde en el marco de lo que se gana, que no ponga de manifiesto lo malo de lo bueno, no sirve. Además, los partícipes deben saber, como sostiene el psicoanalista Jacques Lacan, que **el deseo nunca se colma**. La eficacia de una organización es entonces el producto emergente de la resolución dialéctica de las contradicciones por parte de los partícipes en busca de que ocurra lo deseable”<sup>12</sup>.

La segunda parte de la definición de organización dice: “para lograrlo (el fin de la organización) definen unas normas y un sistema de coordinación”. Es innegable la necesidad de normas, valores y coordinación en la organización; permiten canalizar acciones y decisiones hacia ese propósito común. Pero también es

---

<sup>11</sup> Schvarstein, *Diseño de organizaciones*, op. cit. p. 47

<sup>12</sup> Ibídem, pp. 310 y 308.

incuestionable la existencia de cierto nivel de anarquía, solidaria de los intereses particulares, y de la creatividad, igualmente latentes en la organización. El intento de coartar la individualidad y la pluralidad por la vía de la normalización excesiva, produce respuestas indeseables, como actos violentos y acciones soterradas que, a la larga, son más nocivas para la propia organización y para el sujeto que, más allá de la necesaria y connatural restricción que le impone la organización, termina no pocas veces siendo abrumado y reprimido en su integridad, cuando se le exigen compromisos que buscan anularlo como individuo o sujeto, es decir, que le impiden ponerse en el centro de su propio universo. Por eso, Shvarstein afirma<sup>13</sup>:

“El actor es siempre más que el personaje que desempeña en la organización. La organización puede prescribir las actividades de sus miembros únicamente en relación consigo misma; puede modelar el desempeño de un rol, pero nunca puede pretender moldear a una persona, imponiéndole sus valores o determinando sus conductas más allá de los límites de la propia organización. Algunas de las empresas (Etzioni, 1961) están demandando actualmente a sus miembros un consentimiento de tipo moral, es decir, que los integrantes adscriban, en general acríticamente, a todos los valores y las normas de la organización. “Hay que ponerse la camiseta”, “No hay límites en cuanto al trabajo”, “Lo más importante es la vocación de servicio”. Tal demanda es a mi juicio ilegítima, ya que solo es propia de las organizaciones que ejercen un poder normativo como pueden ser las religiosas, las políticas o las sindicales. Esto no es recto, más aún en el contexto de una sociedad donde el desempleo restringe enormemente las posibilidades de elegir el lugar donde uno quiere trabajar”.

### **Hacia una axiología de organización ideal, pero posible**

---

<sup>13</sup> Ibídem, pp. 298 y 389.

No se pretende hacer una apología del desorden y un desprestigio del orden. Se busca es un marco axiológico más consulto con la esencia del ser humano y de la organización, así como con los fines de ésta última que han sido planteados en este texto. Se pretende, pues, ampliar el marco axiológico de la organización, para mantener la utopía de organizaciones vivibles y viables (este es el ideal), pero sin perder de vista el marco de lo posible.

Orden y desorden se oponen al tiempo que se necesitan: el matemático sin el poeta se anquilosa, el poeta sin el matemático se enloquece<sup>14</sup>. La relación orden-desorden debe **pensarse** más allá de la **dialéctica**, desde donde se considerarían ideas opuestas, para concebirse no solo desde el antagonismo sino también desde la complementariedad, invitación que hace la **dialógica** –viene de diálogo e incluye a la dialéctica–. Se resalta la palabra pensarse porque la dialógica –propia de la complejidad– es una estrategia de pensamiento, mas no de acción. Si se piensa en lenguajes, no se puede olvidar que estos son representaciones de lo real, y ambos, lo real y el lenguaje, constituyen la realidad, que siempre es más compleja que su concepción y descripción. El mapa no es el territorio; el nombre no es la cosa nombrada. La acción y la decisión no pueden ser dialógicas, son, por naturaleza, dialécticas y sintetizadoras. Ya lo decía Shakespeare: “Hay más cosas en el mundo que en toda nuestra filosofía”.

Los aportes de los doctores Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein contribuyen a tener mayor claridad al respecto. El primero apunta: *“Es cierto que para conducir con eficacia los directivos buscan certeza, y evitan situaciones riesgosas e inciertas. De manera que la lógica de la gerencia consiste en simplificar, no por ignorancia, sino para actuar sobre la realidad con alguna probabilidad de éxito. Pero también es cierto que los procesos de dirección se realizan en un entorno de*

---

<sup>14</sup> El cuento *La carta robada* de Edgar Allan Poe muestra la necesaria coexistencia del pensamiento lógico y el analógico, personificados en el matemático y en el poeta respectivamente. Combinación necesaria si se quiere pensar de forma compleja e inteligente.

*cambio*"<sup>15</sup>. En efecto, y a modo de conclusión, hay que unirse con el profesor Schvarstein para ejemplificar con una **meta-tensión ontológica de la organización (la relación individuo-organización)**, la utilidad de un pensamiento dialógico y una resolución dialéctica<sup>16</sup>:

**“El proceso de organizar está compuesto por los tres momentos de la dialéctica: la universalidad, la particularidad y la singularidad.** La misión y la visión compartidas constituyen afirmaciones con pretensión de universalidad y perennidad. Valen para todos y valen para siempre. Frente a semejante afirmación, surge naturalmente su negación: no hay nada en una organización que valga para todos ni que valga para siempre. Habrá excepciones, desviaciones, rectificaciones. Es el momento de la prevalencia de los intereses particulares por sobre los del conjunto. Como es imposible operar desde esta prevalencia, la negación debe ser negada. Surge así el momento de la singularidad, de la búsqueda de los comunes denominadores, del acuerdo sobre metas parciales para las que los participantes puedan accionar juntos porque les conviene a casi todos... Es el momento de la negación de la negación, o de la singularidad, sin el cual ninguna acción coordinada es posible. Es el momento de la organización: debemos negar las particularidades para poder hacer algo, y en ello consiste la resolución de las tensiones”.

En consencuencia, y más allá de los gustos, la realidad de las organizaciones puede estar mejor representada en la **Figura 2** como organización genérica. Los matices estarán dados por múltiples variables, tales como el tipo de organización (no se les exige igual orden a un hospital o a una brigada militar que a un empresa de publicidad), las características propias de los procesos (no serán iguales de parametrizados los departamentos financieros que los de investigación y

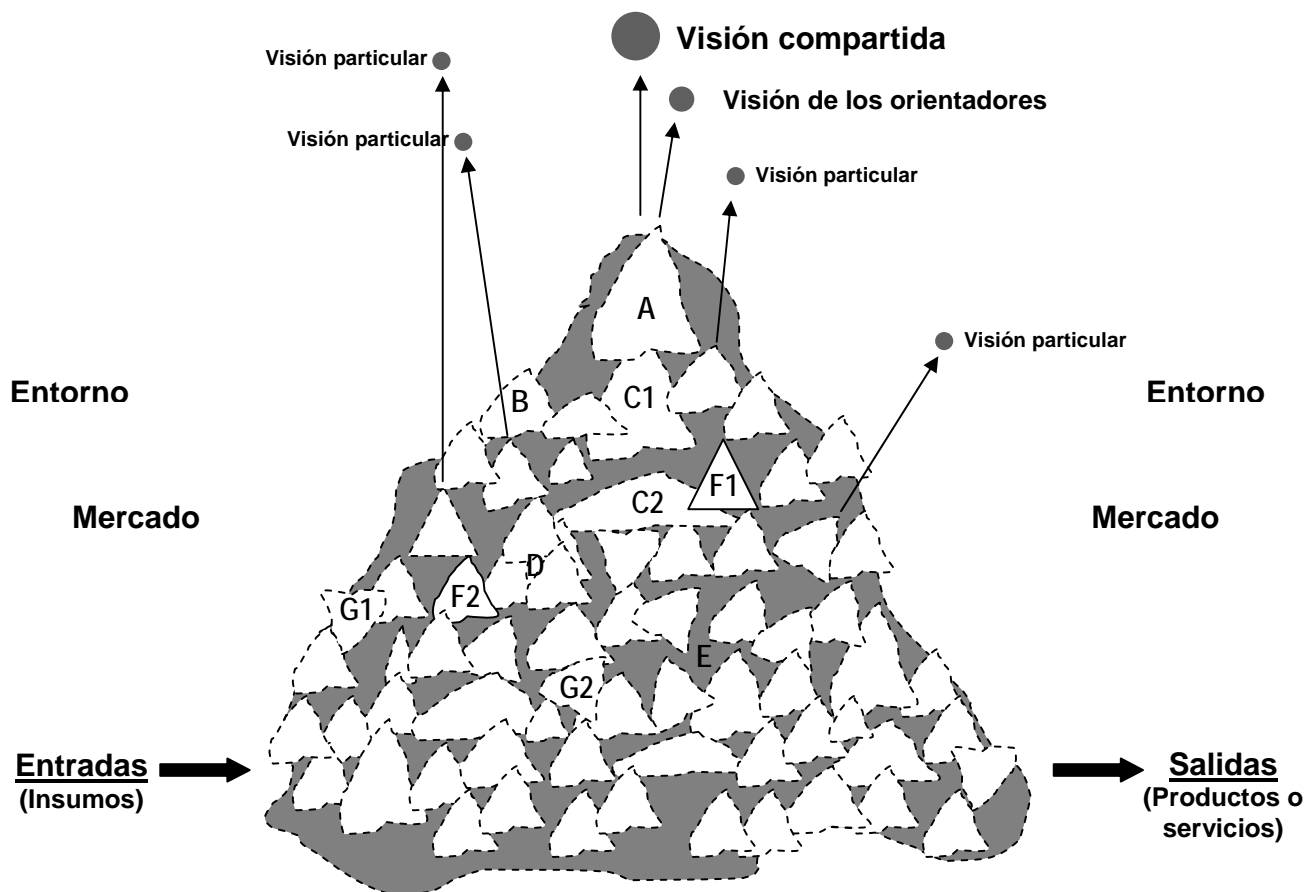
---

<sup>15</sup> Jorge Etkin. *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Pearson. Santiago de Chile, 2000, p. 43.

<sup>16</sup> Schvarstein, *Diseño de organizaciones*, op. cit. p. 46.

desarrollo, I&D), por el estilo de dirección (dentro de la misma empresa la formalidad de los dirigentes es diversa), por la personalidad de los dirigidos (algunos sabrán hacer mejor uso de la autonomía y otros necesitarán más control), entre otras.

Figura 2. Hacia una idea de organización más acorde con la realidad



Fuente: Pablo Múnica Uribe, 2007

### Notas a la Figura 2.

- Seguramente los lectores de este texto, de forma atinada, y al igual que algunos amigos que leyeron la versión en borrador para darme sus aportes, considerarán esta imagen **muy saturada** y hasta poco clara. Sin embargo, más

que seguir modificando la imagen, me quedo con la siguiente pregunta, que también les extiendo a los lectores: **¿lo confusa, ambigua, paradójica y saturada es solo la imagen o también lo es la organización?** Más simple, ¿Esta imagen es una representación más acorde con la realidad organizacional y con la organización posible que la expuesta en la Figura 1?

- A esta imagen podría sobreponerse una imagen de red, que articule todas las áreas, departamentos, cargos, funciones, procesos, recursos, acciones o decisiones, más acorde con la idea de complejidad, que, etimológicamente, sugiere la noción de red o de tejido. Se evita superponerla para, en este caso sí, no saturar la imagen.

Según este ideal de organización posible, y por ello seguramente más acorde con la realidad, hay que considerar que:

- La visión de las organizaciones no suele ser tan clara, como lo muestra el gris del 80% que la representa, siendo el negro, para este caso, el símbolo de la claridad total. Un comparativo de visiones de organizaciones del mismo sector de la economía, basado en el análisis de contenido, y con una muestra representativa, arrojaría, en las más de las veces, una similitud muy superior a los niveles normales de pertenecer al mismo sector, que cuestionaría seriamente la claridad de las visiones de cada empresa, pues sería difícil hallar la singularidad y la identidad de cada una. Por eso tiene sentido aquí contar, para quienes no lo saben, la existencia de otra moda administrativa en boga: ahora la visión ha sido reemplaza en las grandes organizaciones por la MEGA –sigla de Meta Estratégica Grande y Ambiciosa–, en un cambio formal, que más allá de representarle grandes ingresos a las firmas de consultoría, es mínimo, por no decir nada, lo que le aporta a las organizaciones dicho “cambio”.

- La organización no logra encarrilarse exactamente en su direccionamiento en pro del logro de esa visión, pues las ambigüedades propias de sus orientadores (marcados con **A**) –sean estas personas, departamentos, cargos, funciones, procesos, acciones, decisiones o recursos– hacen algo difuso el rumbo organizacional (en la figura se ve que en la parte superior, el “triángulo” no está bien delineado, por lo cual no muestra un rumbo claro), y se marca una diferencia o brecha entre la dirección tendiente de los orientadores y los de la organización en general, ocasionada por diversas variables. Entre ellas:

- Al tiempo que la organización se mueve, también lo hacen el mercado y el entorno. Hay una gran cantidad de eventos en estos (inestabilidad del precio del dólar o del mercado accionario, por ejemplo), muchos de ellos poco previsibles desde la organización, y cuyos efectos sobre la misma hacen que la visión, aunque sea en general compartida por los miembros de la organización, tenga que cambiar. En la mayoría de las ocasiones, mercado y entorno no son cómplices de nuestro proyecto organizacional, porque, sobre todo el mercado, es el terreno de una competencia, a la que, en busca de sus propios destinos, nuestra organización la perturba, al tiempo que es perturbada por aquélla; pero en otras, quizás en muchas menos, los vientos del mercado y del entorno le son hasta favorables (un devaluación del dólar para los importadores, por citar un caso), y la terminan llevando a un puerto más ambicioso. Así, la visión está sujeta permanentemente a movimientos, afirmaciones o difuminaciones por cuenta de cambios no previstos ni previsibles en el mercado y el entorno.

- La improbabilidad de que los intereses o características de los orientadores sean idénticos a los de la organización en su conjunto. En ese caso, ¿para dónde jalonaría la organización? Dependerá del pulso de fuerzas, entre las representadas por los orientadores y las del resto de la organización.



- La improbabilidad de que los orientadores comprendan y acepten la totalidad de visiones individuales y grupales, y sean capaces de sintetizarlas en una visión compartida.
  - La confrontación natural de fuerzas internas y las tensiones propias que se dan en ámbitos como individuos-grupos-organización, método-metodologías-técnicas, función-proceso-procedimientos, por referir solo algunos, que terminan por desviar la organización de su puerto deseado.
  - La visión de los orientadores suele ser de un plazo menos corto (de ahí que se grafique más cerca) que la de la organización total, pues esta última normalmente va más allá que la de cualquiera de sus miembros en particular. Esta noción se hace presente en ocasiones como los cambios de propiedad, por citar algún ejemplo.
- Los límites externos e internos de la organización no son tan claros. ¿Hasta dónde se puede decir que llega una organización, un departamento, un área, un proceso? Este interrogante se expresa tanto por medio de líneas punteadas o discontinuas, que ilustran, además, la noción de sistemas abiertos y no triviales (aquellos alterables por los cambios del entorno) de la gran mayoría de subsistemas, como por el desborde de los límites de la organización (**B**). Por más especificado que esté en el papel, siempre existirá una brecha con la cotidianidad de la organización. Un caso bien ilustrativo es el de aquellas empresas en las que el propietario es gerente, y su cónyuge o hijos no trabajan allí, pero cuando van a la misma, algunos, apelando a su condición de dueños, imparten mandatos e instrucciones y hacen uso de los recursos organizacionales, alterando los límites formales de la misma, y poniendo a los empleados “contra la espada en la pared”, pues si hacen caso de las instrucciones de esos dueños no empleados, corren el riesgo de recibir un llamado de atención por parte de los superiores y/o de no cumplir con sus tareas porque el cumplimiento de las nuevas asignaciones les quita tiempo; y si no hace caso, corren el riesgo de ser despedidos por desacatar

las órdenes de esos dueños no empleados, que estas no aparezcan en ningún manual de funciones.

- Las relaciones y acciones cotidianas denotan una brecha, a veces exagerada, con lo que dice el organigrama, que se refiere a la estructura formal y oficial de la organización. Muchas áreas o departamentos son del mismo nivel solo de nombre: se encuentran grandes diferencias en su influencia sobre la organización, en recursos y hasta en los salarios de las personas de cargos afines. Algunas inconsistencias son comprensibles en relación con la naturaleza de los negocios. Por ejemplo, es lógico que en una empresa industrial las áreas de producción tengan un gran peso; pero otras diferencias están dadas por la capacidad que tienen algunas personas o grupos en particular de expandirse semánticamente hacia arriba o hacia los lados en la organización (**C1 y C2**), es decir, de hacer prevalecer sus significados sobre los de otras personas o grupos, logrando con ello un protagonismo que no se los ha conferido ni la naturaleza del negocio ni su estructura oficial.

- Es imposible lograr la especificación total y exacta de la organización, bien sea en relación con funciones, procesos, perfiles, cargos, salarios, etc. Las piezas del rompecabezas no cazan o quedan incompletas. Siempre quedarán, y no solo por falta de racionalidad o por ambigüedades (“¿a quién le corresponde x función o actividad?”), algunos ruidos (intervenciones no esperadas y muchas veces tampoco deseadas), tensiones (por luchas de poder) y paradojas (antagonismos inherentes que no pueden desaparecer), que generan traslajos, con sus consecuentes reprocesos, hasta el punto incluso de casi diluir algunas áreas o procesos, (como se grafica en el espacio marcado con **D**) y crean vacíos (ver los espacios en gris), que terminan siendo campo fértil para la ineficiencia, pero también para la creatividad y la innovación. Por tanto, estos vacíos no se consideran buenos o malos por sí mismos y en figura se llenan con gris al 50%

(E). Un caso de traslupos es cuando un empleado de un determinado rango gana menos que los de un rango inferior, por más bandas salariales bien concebidas que se tengan, pues siempre existirán excepciones, que puedan estar dadas por asuntos como una alta especialidad profesional, que conlleva escases de oferta de personal para esos cargos. Un ejemplo de vacío se puede presentar con los flujos de información en las estructuras matriciales: a cuál jefe se le debe reportar primero una situación: ¿al jefe del área o al coordinador del proceso? Y eso que estamos hablando de situaciones racionales. La complejidad aumenta al considerar intereses, deseos y gustos, siempre presentes en los seres humanos y en las relaciones sociales.

Algo parecido puede suceder con áreas, cargos o procesos específicos. En esta dimensión habría que advertir, sin embargo, que en unos pocos casos, técnicos sobre todo, la especificación total no solo es posible sino también necesaria, cuando no indispensable, como en las normas de asepsia de algunos procesos quirúrgicos o de máxima seguridad, o en la manipulación de productos químicos o en la custodia de armas nucleares, para ponerse en una situación extrema. Esta idea, cercana a los sistemas cerrados o triviales, se ilustra por medio de líneas continuas (**F1 y F2**).

- En la misma línea de razonamientos del punto anterior, es preciso reiterar que la naturaleza de sistema abierto y no trivial de personas, organizaciones y áreas, convive de forma antagónica y complementaria a la vez, con un instinto también de conservación –en el sentido de conservador–, propio de los sistemas cerrados y triviales, concedida por la necesidad de preservar su identidad, y por su versión complementaria de miedo al cambio.
- En la cotidianidad, la jerarquía en algunas áreas –y hasta en organizaciones enteras– no es clara. Hay inversiones de poder o hasta anarquías, determinadas

por factores como la naturaleza de las áreas, el estilo de dirección, el carácter de los subordinados, entre otros factores. De ahí que algunas no se puedan graficar con un triángulo en el cual el nivel máximo de poder se ubica en su parte superior (**G1 y G2**), y de ahí también que no suene descabellado decir que **una organización puede ser más su sociograma** (figura que representa las relaciones sociales en el trabajo, independiente de su grado de especificación y formalidad) **que su organigrama**, que se restringe a la representación de las relaciones formales.

En suma, la idea de organización está subsidiada tanto por la noción de orden como por la de desorden. Lo demás son simplismos con los efectos nocivos que acarrearán. El orden y el desorden producen la organización, la cual, a su vez, los produce y reproduce. La relación orden-desorden-organización se convierte así en un asunto no solo axiológico sino también ontológico y, como tal, hay que concebirlo, con dosis de una y otra cosa (orden y desorden) que dependen de la organización, del área, de las personas, del rol. Términos tales como individualidad, objetivos particulares, anarquía, anomia, y demás subsidiarios de desorden, con él incluido, son vistos por teóricos y gestores tradicionales de la administración como antagónicos a la noción misma de organización, asociada por esos gestores únicamente a la de orden. Es imposible eliminar el desorden de la organización. Normalizarlo es una lucha estéril; es ofrecer una respuesta de baja complejidad a un asunto de alta complejidad. En otras palabras, es complicar su complejidad. Si bien un exceso de desorden destruye hasta la misma libertad, un exceso de orden la impide. La libertad solo puede ejercerse en una situación que comporte a la vez orden y desorden.

Igualmente, podría decirse, de forma sintética, que la diferencia sustancial entre una y otra idea de organización, es que, al ser más consultada con la realidad, la segunda idea es, de lejos y en el tiempo, más sana en lo personal, por ser menos

angustiante para los sujetos que giran en torno a ella; más sana en lo organizacional, porque, a la larga, una actuación consonante con ella conlleva a la viabilidad de las empresas; y más sana socialmente, porque la dos razones anteriores hacen más vivibles las organizaciones. Una idea de una organización totalmente coherente, como la ilustrada en el primer triángulo, es una ilusión con la cual se pretende menguar la angustia producida por la incertidumbre, la ambigüedad, la contradicción. No obstante, en donde existan seres humanos, éstas estarán presentes, y la imposibilidad de desterrarlas de las relaciones sociales –entre ellas las laborales–, convierte en delirante esa concepción de las organizaciones. Irónicamente, el resultado final no puede ser otro que un incremento exponencial de la angustia, personal y organizacional. Mientras más acordes sean nuestras ideas con la realidad, más felicitantes serán nuestras acciones.

A modo de conclusión, y para enfatizar aún más la inconveniencia de igualar organización a orden, se trae a colación el caso de la British Rail, citado por Gareth Morgan en *Imágenes de la Organización*<sup>17</sup>, en el que demuestra cómo las normas y reglamentos suelen ser de doble filo. En la British Rail los empleados han descubierto el poder del trabajo a reglamento (“Eso no hace parte de mi trabajo”, o “No me pagan para hacer eso”). Mejor que ir a la huelga para conseguir una reivindicación o solucionar algún agravio, un proceso que demuestra ser costoso para los empleados debido a que pierden su sueldo, el sindicato suele declarar una “huelga de celo”, por lo que los empleados hacen exactamente lo que es requerido por los reglamentos desarrollados por las autoridades ferroviarias. El resultado es que casi ningún tren sale a tiempo, los horarios se descuadran y todo el sistema de ferrocarriles se ve rápidamente entorpecido, yendo a paso de tortuga, si es que no se paraliza. Las normas por supuesto fueron creadas para controlar a los empleados, para proteger la seguridad de los pasajeros y, lo que es

---

<sup>17</sup> Gareth Morgan, *op. cit.*, pp. 151 y 152.

igualmente importante, para proteger a las autoridades ferroviarias, y que en el caso de un accidente importante, una estructura clara de reglas y las responsabilidades pueden ayudar a localizar la culpa. El único problema es que hay demasiadas reglas que hacen al sistema ferroviario casi inoperable. El funcionamiento normal requiere, de esta manera, que los empleados disminuyan o al menos dinamicen los procedimientos.

La importancia de estas reglas para sus creadores está claramente ilustrada en las investigaciones públicas que siguen a los accidentes importantes, donde los investigadores comparan la evidencia de los acontecimientos con las normas descritas en la reglamentación formal para ver quién se equivocó. Algunas veces se encuentran lagunas en el reglamento. A veces se descubren enormes negligencias. Pero frecuentemente el accidente no es más que lo que Charles Perrow, de la Universidad de Yale, llama un “accidente normal”, en el sentido de que su probabilidad se incluye en la naturaleza del sistema. Las reglas incumplidas que acompañan al accidente suelen incumplirse miles de veces antes como parte de la práctica laboral formal, puesto que el trabajo normal es imposible sin el incumplimiento de las reglas. Los ferroviarios británicos, como otros que adoptan la práctica del “trabajo a reglamento”, han descubierto cómo usar un arma diseñada para controlarlos y posiblemente castigarlos para controlar y castigar a otros, para el caso, a quienes los castigan.

British Rail, desde luego, no es única en este caso. Muchas organizaciones tienen normas similares que, como muchos empleados saben, no se aplican rutinariamente. Tampoco es de la exclusividad de su sindicato o asociación protestar de esta forma. En Colombia, por ejemplo, es bien conocida la “operación reglamento” de los pilotos de Avianca (la principal aerolínea del País) como forma de protesta. Consiste, como en el caso de la compañía británica, en trabajar “exactamente” conforme, tanto a los reglamentos del trabajo y la seguridad, como

a lo que prescribe su convención colectiva. El resultado: un gran nivel de inoperancia. La paradoja está en que los valores y las conductas propios nos permiten, por un lado, organizar –y a su vez son el resultado del proceso de organizar–, pero, por el otro, obstaculizan los procesos de cambio.

La habilidad de aprovechar las normas en provecho propio es una fuente del poder organizacional. Como ha quedado dicho, la alternativa axiológica y hasta ontológica es no confundir organización con orden, para el caso, esto implicaría privilegiar en el trabajo las relaciones sociales sobre las mismas normas. Es, en últimas y para situaciones como la ejemplificada con los sindicatos de la British Rail y Avianca, darle una solución supralegal a un problema legal, dadas las contradicciones internas de la dimensión estrictamente normativa.

## FUENTES CONSULTADAS

- ABRAVANEL, Harry, y otros. Cultura organizacional. Fondo Editorial Legis. Bogotá, 1992.
- AKTOUF, Omar. Administración y Pedagogía. Fondo Editorial. Universidad EAFIT. Medellín, 2000.
- AKTOUF, Omar. El simbolismo y la cultura organizacional: delos abusos conceptuales a las lecciones de campo. En: Revista Ad minister. Universidad Eafit, Número 1, julio de 2002.
- AKTOUF, Omar. La Administración: entre tradición y renovación. Artes Gráficas del Valle. Cali, 2001.
- ALLAN POE, Edgar. Narraciones extraordinarias. Casa Editorial. El Tiempo. Bogotá, 2001.
- ALVIRA, Rafael. Dimensiones estéticas de la empresa. Cuadernos de Empresa y Humanismo, Cuaderno No. 67. Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra. 2006
- ARNOTT, Dave. El culto a la empresa. Paidós. Buenos Aires, 2002.
- BADARACCO, Joe. Testimonio en el documental La corporación. 2002.
- BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. Paidós. Barcelona, 1992.
- BÉDARD, Renée. Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: el rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. 2003
- BEER, Stafford. Prólogo al libro Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio. Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein. Paidós. Buenos Aires, 1998.
- CARVAJAL, Rafael, La caja de herramientas ocultas de la dirección. En: Nuevo Pensamiento Administrativo, Memorias del primer seminario con el mismo nombre. Universidad del Valle, Cali, 2005.
- CASSIRER, Ernst. Antropología filosófica. Fondo de Cultura Económica de México. México, 2001. La idea de organización 137



- CHANLAT, Alain, y BÈDARD, Renée. La administración: una cuestión de palabra. HEC de Montreal, Canadá. Documento sin referente bibliográfico.
- CHANLAT, Jean Francois. Ciencias Sociales y Administración. Fondo Editorial Universidad EAFIT. Medellín, 2002.
- CRUZ Kronfly, Fernando. Del hombre como fin al hombre como medio en la producción. Documento electrónico. (s.f)
- ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo. Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio. Paidós. Buenos Aires. 1988
- ETKIN, Jorge. Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Pearson Education. Santiago de Chile, 2000.
- FAYOL, Henri. Administración industrial y general. El Ateneo. Buenos Aires, 1982.
- FERNÁNDEZ, Ana. La empresa como realidad estética. Cuadernos de Empresa y Humanismo, Cuaderno No. 68. Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra. 2007
- FERRRATER Mora, J. Diccionario de filosofía. Edición bajo la dirección de Josep María Terricabras. Ariel Filosofía. Barcelona, 2001.
- FONTRODONA, Joan. Ser de verdad pragmáticos. Publicado en [www.unav.es/gep](http://www.unav.es/gep). 2002
- FRIEDMAN, Milton. Capitalismo y libertad. 1999
- GADAMER, Hans George. Verdad y método. Tomo I. Editorial Sígueme. Salamanca, 1992.
- HOBBS, Thomas. El Leviatán. Editorial Altamir. Bogotá, 1991 JACKSON, Brad. Gurús anglosajones: verdades y mentiras. Ariel. Barcelona, 2003.
- JO HATCH, Mary. Teoría de la organización: perspectiva simbólica, moderna y posmoderna. Traducción digitalizada. 1991
- LAÍN Entralgo, Pedro. Idea del hombre. Círculo de Lectores. Bogotá, 1995.
- LE MOUËL, Jacques. Crítica a la eficacia. Paidós. Buenos Aires, 1992.
- LÓPEZ, Francisco. La administración como sistema gnoseológico, en búsqueda de un objeto de estudio. En: Revista Facultad de Administración de la Universidad del Valle. 2005

- LÓPEZ, Francisco. Prescripciones administrativas en boga ¿cantos de sirenas? Revista Universidad EAFIT No. 115. Julio, agosto-septiembre de 1999.
- LUHMANN, Niklas. Organización y decisión. Editorial Anthropos. Barcelona, 1997.
- MARCUSE, Herbert. El hombre Unidimensional. Ariel. Barcelona, 1999.
- MAX-NEEF, Manfred, ELIZALDE, Antonio, HOPENHYAN, Martín. Desarrollo a escala humana. Versión digitalizada del texto. 1990
- MORGAN, Gareth. Imágenes de la organización. Alfaomega. México, 1998.
- MORIN, Edgar. El Método. Tomo I. La naturaleza de la naturaleza. Editorial Cátedra. Segunda Edición. madrid, 1986
- MORIN, Edgar. El Método III. El conocimiento del conocimiento. 1986 Ediciones Cátedra S.A. Madrid, 1988. MORIN, Edgar. El Método. Tomo V: La humanidad de la humanidad: la identidad humana. Editorial Cátedra. Madrid, 2003.
- MORIN, Edgar. Introducción al pensamiento complejo. Editorial Gedisa. México, 2004.
- MUÑOZ, Rodrigo. Paradigmas organizacionales y gestión humana; por una nueva ética de la relación labora, En: Revista Universidad EAFIT No. 127. Julio-agosto-septiembre de 2002.
- MÚNERA, Pablo y SÁNCHEZ, Uriel. Comunicación empresarial, una mirada corporativa. Editorial Zuluaga. Medellín, 2003.
- MÚNERA, Pablo. El comunicador corporativo: entre la teoría y la práctica. Editorial Zuluaga. Medellín, 2005.
- MÚNERA, Pablo. Indicadores de gestión en relaciones humanas: ¿dispositivo de dominación o herramienta de gobierno?. Nuevo Pensamiento Administrativo. Memorias del segundo seminario con el mismo nombre. Universidad del Valle. Cali, 2006.
- NICOLESCU, Basarab. Manifiesto sobre la transdisciplinariedad. París, Ed. Du Rocher, 1999.
- OLLIVIER, Bruno. Observer la Communication–Naissance d'une interdiscipline. Texto sin referente bibliográfico.

- PESQUEUX, Yvon. Modelos de organización, culturas e ideología. Nuevo Pensamiento Administrativo. Memorias del primer seminario con el mismo nombre. Universidad del Valle. Cali, 2005.
- REAL Academia Española de la Lengua. Diccionario de la Lengua Española. Vigésima segunda edición. Madrid, 2001.
- SCHVARSTEIN, Leonardo. Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas. Paidós. Buenos Aires, 2004.
- SCHVARSTEIN, Leonardo. La inteligencia social de las organizaciones. Paidós. Buenos Aires, 2006.
- SOKAL, Alan, y BRICMONT, Jean. Imposturas Intelectuales. Paidós Transiciones. Barcelona, 1998.
- STIGLITZ, Joseph. El malestar en la globalización. Taurus. Bogotá, 2002.
- TAYLOR, Frederick. Principios de la Administración Científica. El Ateneo. Buenos Aires, 1982.
- VON FOERSTER, Heinz. Sistemica elemental desde un punto de vista superior. Fondo editorial Universidad EAFIT. Medellín, 1998.
- ZULETA, Estanislao. Elogio de la dificultad. Documento sin referente bibliográfico.
- ZULETA, Estanislao. Sobre la guerra en Colombia: violencia, democracia y derechos humanos. Editorial Altamir. Bogotá, 1991.

Para citar este artículo

**Múnera Uribe, Pablo** (18-10-2010). HACIA UNA AXIOLOGÍA COMPLEJA DE LA ORGANIZACIÓN.

FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora

Año V, Número 14, V1, pp.145-179

ISSN 1669- 4015

URL del Documento : [cienciarred.com.ar/ra/doc.php?n=1365](http://cienciarred.com.ar/ra/doc.php?n=1365)

URL de la Revista : [cienciarred.com.ar/ra/revista.php?wid=9](http://cienciarred.com.ar/ra/revista.php?wid=9)