

XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional
Educación Superior y Desarrollo Sustentable

La Organización: ¿“República Amorosa” o Territorio de Tensiones?

Mesa Temática: Estudios Críticos de la Administración

Modalidad: Temática

Autor: Arturo Andrés Pacheco Espejel

apachecoe@hotmail.com

Universidad Autónoma Metropolitana (México).

Domicilio Institucional: Av. San Pablo 180,

Colonia Reynosa Tamaulipas,

Delegación Atzacapotzalco.

C.P. 02200.

México, D.F.

Teléfono: 044-55-2072-2402.

Guanajuato, Gto.

8 al 11 de noviembre de 2016

La Organización: ¿“República Amorosa” o Territorio de Tensiones?

Resumen

El objetivo central del texto es, salirle al paso a la concepción mecánica y funcionalista (“república amorosa”), hegemónica y dominante en la literatura y en las aulas formadoras de administradores y directivos –particularmente de América Latina-, analizando la naturaleza y el metabolismo de las organizaciones, entendiéndolo como el resultado de las tensiones que se generan a partir de las relaciones sociales que tienen lugar entre los actores organizacionales, tanto en el ámbito interno como en el externo. Asimismo, se presentan los ejes centrales que permitan la urgente re significación de la praxis administrativa.

Palabras clave: Organización, Metabolismo, Tensión, Gestión, Intervención.

1. La Organización Como Construcción Social

Las relaciones sociales adquieren características cualitativamente diferentes a las del hombre en su dimensión individual, dependiendo de subespacio social donde tengan lugar; para el caso de las organizaciones, resultan ser el corazón, el centro, de su metabolismo. (Ver Fig. 1).

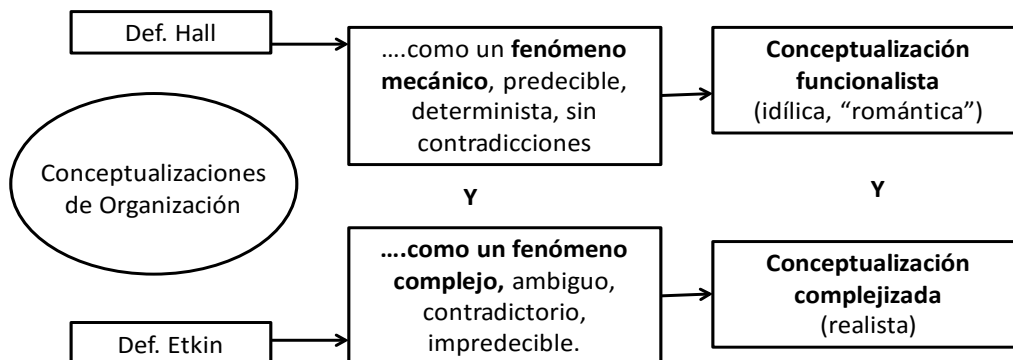
Lo primero que tenemos que precisar es que, cuando hablamos de relaciones sociales nos referimos a un proceso de interacción entre hombres de carne y hueso. Bolívar Echeverría afirma que, "...el sujeto humano o social propiamente dicho... debe perseguir, además del mantenimiento de la vida en términos "animales" o físicos", el mantenimiento de la misma en términos "políticos" o (de alguna manera) "meta-físicos". No sólo debe producir y consumir ciertas cosas, sino que, además y simultáneamente, debe también "producir y consumir" la forma concreta de sus socialidad. Debe modificar y "usar" las relaciones sociales de convivencia que le caracterizan y que interconectan e identifican a sus diferentes elementos o miembros individuales... el proceso de reproducción social ... sería un proceso a través del cual del cual el sujeto social se hace así mismo, se da a sí mismo una determinada figura, una "mismidad" o identidad..." (2013: 55-57).

sociales, la naturaleza de las relaciones sociales, el tipo de estructura organizacional, etc. Por ejemplo, si el objetivo de una organización es lograr la máxima ganancia para sus propietarios, todo lo demás girará en torno a ese objetivo: los procesos funcionarán bajo la lógica de “hacer más con menos; las relaciones sociales se definirán a la luz del control (físico y psicológico); la estructura se configurará buscando incrementar su flexibilidad, etc.

Ahora bien, la definición básica de organización se reduce a entenderla como el conjunto de individuos que se reúnen e interactúan con el fin de lograr objetivos comunes. A partir de esta conceptualización, han aparecido definiciones más acabadas y detalladas, las cuales se pueden agrupar en dos tipos: las que conceptualizan a la organización como una máquina que puede y debe funcionar con orden y armonía; y las que la entienden y conciben, como resultado de relaciones materiales y simbólicas entre los diversos actores organizacionales, envueltos en relaciones de poder gestadas por sus intereses particulares y de grupo. (Ver Fig. 2).

Un ejemplo de concepción funcionalista, es la Richard Hall: “Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tiene resultados para los miembros de la organización la organización misma y la sociedad”. (1996; 33).

Fig. 2. Las dos grandes conceptualizaciones de la Organización.



Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que, a pesar de que se trata de una perspectiva parcial y limitada, al ignorar el lado simbólico del metabolismo de las organizaciones, entre otras cosas, el paradigma funcionalista es el dominante en la enseñanza y en la práctica de la Administración.

Una caracterización del fenómeno organizacional más cercana al paradigma tensional que proponemos en este texto, es la desarrollada por Jorge Etkin: "...toda organización (fábrica, banco, granja familiar, proyecto social) tiene rasgos de complejidad; no es un modelo de armonía natural ni opera en un medio estable. Está formada por múltiples actores y grupos con diversidad de fines. En su interior las fuerzas se mueven en varios sentidos no sólo hacia los objetivos. No es una máquina programada, sino un sistema que se construye a medida que crece y se enfrenta a situaciones que no son previstas." (2009:46). A continuación,

describiremos nuestra propuesta teórica de lo que llamamos, metabolismo de las organizaciones.

2. El Metabolismo de las Organizaciones: Mundo e Inframundo

Como se señaló en el apartado anterior, las relaciones sociales representan la esencia de la naturaleza del fenómeno organizacional, las cuales tienen lugar en función de las diversas y cambiantes condiciones que se presentan en su devenir cotidiano dentro de marcos jurídicos determinados.

Cada actor organizacional busca, todo el tiempo, sobrevivir -siempre colectivamente-, tanto biológica como culturalmente, por lo que se limita a tratar de asegurar su existencia física con base en el beneficio material que obtiene como retribución a su esfuerzo laboral, sino también y simultáneamente, busca darle contenido y sentido a ese “esfuerzo laboral”. Consecuentemente, podemos afirmar que el hombre-trabajador, al producir bienes materiales, produce simultáneamente sentido a su trabajo; es decir, se reproduce a sí mismo.

Las formas de reproducción material determinan los rasgos y los alcances del sentido de la existencia de cada actor; y viceversa, el sentido que le encuentra (o no) a su trabajo, determina las formas y condiciones en que busca asegurar su sobrevivencia material. Podemos afirmar con Luis Reygadas, que, “...lo material y lo ideal son dos componentes de la realidad, que, si bien no son lo mismo, coexisten y pueden determinarse de manera recíproca...” (2002; 105). Así, las relaciones sociales que tienen lugar en las organizaciones, dan lugar, justamente, a la existencia y convivencia, siempre tensionante, de dos mundos:

- el mundo que se ve” y “se toca”, el de “las cosas”, es decir, de lo material y lo cuantitativo, generado por las relaciones palpables (normadas): las de autoridad, las jurídico-laborales, etc.,
- el infra mundo compuesto por “lo que no se ve ni se toca”, es decir, el de las interpretaciones y significados que los actores organizacionales le atribuyen a “las cosas” en busca de sentido¹, gestado por las relaciones profundas (subjetivadas): las que tienen que ver con las lógicas, los intereses, los significados, los valores y los sentimientos de los actores organizacionales.

En la Fig. 3 se puede apreciar esquemáticamente, esta concepción bipolar de la naturaleza de las organizaciones.

El metabolismo se puede entender, entonces, como el resultado de la convivencia tensional entre estos dos mundos, dando lugar a su vez, a dos producciones: la producción material de los satisfactores sociales (lo que le da su razón de ser socioeconómica) y la producción simbólica inmaterial de sentidos de los actores que interactúan dentro y fuera de la organización (lo que le da su razón de ser sicosocial).

No hay que olvidar que, las producciones, material y simbólica, tienen lugar en situaciones concretas, resultado de la interacción de individuos, actores organizacionales concretos, “de carne y hueso”, dentro de marcos jurídicos y culturales específicos. En palabras de L. Montaña: “La organización, en esta mirada, no es sólo el lugar de trabajo cuyo único destino sea hacerse eficaz y

¹ Una primera caracterización de estos dos mundos organizacionales se puede ver en: Pacheco, 2012.

eficiente, sino un lugar donde se juegan diversas apuestas, tanto en el terreno social como personal. La organización, podríamos entonces pensar, es un espacio social con fronteras difusas, con múltiples centros dinámicos en el que se depositan esperanzas y desencantos, un espacio de encuentros y desencuentros, una figura amorosa y amenazadora, en la que, a veces sin saberlo, nos seguimos inventando como actores sociales.” (2007; 18).

Fig 3 Naturaleza de la organización



Fuente: Pacheco, 2012.

Podemos afirmar entonces, que los actores organizacionales no sólo están ocupados y preocupados por el cumplimiento de los lineamientos acordados y que rigen su participación en la producción de bienes o servicios (satisfactores sociales tangibles e intangibles), sino que también, y simultáneamente, por el sentido que le dan a esa participación. El mismo Luis Reygadas (2002; 108), nos propone que, “...hay un proceso de creación de significados desde el trabajo: la actividad laboral siempre va acompañada de construcciones simbólicas. Al trabajar, los sujetos entablan relaciones consigo mismos, con otros sujetos y con objetos de diversa clase; al hacerlo, actualizan, interpretan y producen significados mediante el uso de símbolos.” Como se puede observar, son las relaciones sociales las que sirven de bisagra, para unir metabólicamente estos dos mundos organizacionales.²

3. Las Tensiones del Metabolismo de las Organizaciones

¿Cómo se constituyen y funcionan cada uno de estos mundos, y cómo interactúan dando lugar al metabolismo de las organizaciones?; justamente, son las tensiones entre los actores organizacionales, tanto en su interior como en sus ligas con el exterior, las que le dan vida y sentido al metabolismo organizacional. A continuación, describiremos, tanto las tensiones internas como las externas, así como su relación e interdependencia.

² Términos como, “recursos humanos”, “capital humano”, “factor humano” -tan de moda actualmente- impiden observar la integralidad del metabolismo de las organizaciones, ya que anulan la posibilidad de ligar el mundo de “las cosas” con el infra-mundo de los “significados”, aspecto fundamental para comprender la realidad organizacional.

3.1 Las tensiones internas.

En primer lugar, la dinámica cotidiana del metabolismo de las organizaciones tiene como motor técnico vital, el conjunto de procesos de transformación material cuyo diseño y ejecución responde a la producción (o prestación) de un satisfactor social. Simultáneamente a esta producción material, en el infra mundo tiene lugar la producción simbólica referida al sentido que le otorga el trabajador a las labores cotidianas que realiza. Estas dos producciones siempre se encuentran en una tensión permanente, de naturaleza dialéctica, es decir, se necesitan, pero se contraponen, y que no necesariamente el trabajador (de cualquier nivel) le encuentra sentido a su participación al momento de producir el bien o servicio. Llamaremos a este tipo de tensiones, tensiones técnicas (Tt).

Pero los procesos de materiales y de sentido, no se realizan en forma azarosa ni caótica; formalmente deben responder a los objetivos (o razón de ser) de la organización. Simultáneamente, en el infra mundo, los actores poseen expectativas en relación a lo que esperan recibir a cambio de su esfuerzo laboral, las cuales no necesariamente coinciden con los objetivos organizacionales, produciéndose así, un segundo tipo de tensiones: tensiones estratégicas (Te).

Ambos tipos de tensiones –las técnicas (procesos materiales-procesos simbólicos) y las estratégicas (objetivos-expectativas)-, operan con base en las relaciones de poder y los intereses individuales y colectivos de los actores organizacionales al interior de la organización, a partir de sus valores y mediadas por sus interpretaciones, significados y emociones. Estas interacciones

polifacéticas generan un tercer tipo de tensiones dentro del metabolismo de las organizaciones: las tensiones políticas (Tp).

Finalmente, tanto las tensiones técnicas como las estratégicas y las políticas, tiene lugar y se materializan espacialmente, en una estructura organizacional (niveles y puestos de trabajo específicos con líneas de autoridad y con responsabilidades y atribuciones particulares), la cual entra en contradicción con la(s) cultura(s) que se conforman en el infra mundo (constituidas por las creencias, costumbres, identidades, de los actores organizacionales). A este cuarto tipo de tensiones lo llamamos, tensiones estructurales (Te).

Es importante subrayar nuevamente, que, estas cuatro tensiones se enmarcan y configuran en función de marcos jurídicos específicos, los cuales definen los derechos y las obligaciones para cada actor, dentro del devenir en el tiempo de la organización. (Ver Fig. 4).

Fig. 4 Las tensiones interna del metabolismo de la organización.

	MUNDO Material de las cosas	Infra MUNDO Simbólico de los significados
TENSIÓN POLÍTICA (Tp)	INTERESES Acumular y ejercer el poder	
TENSIÓN ESTRATÉGICA (Te)	OBJETIVOS: bajar costos y elevar beneficios	EXPECTATIVAS: Mejorar las condiciones de trabajo
TENSIÓN TÉCNICA (Tt)	PROCESOS MATERIALES: Mejorar la productividad y la calidad (hacer más con menos).	PROCESOS SIMBÓLICOS: Fortalecer la producción de sentido en el trabajo
TENSIÓN ESTRUCTURAL (Tes)	ESTRUCTURA: Respetar las normas y las líneas de autoridad.	CULTURA: Respetar las tradiciones y costumbres.

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Las tensiones externas.

Dado que las organizaciones no son islas que viven y funcionan en forma autosuficiente, su dinámica cotidiana -a partir del estado concreto que guarden las cuatro tensiones internas-, da lugar a tensiones con el exterior, es decir, a interacciones no necesariamente tersas, con los actores externos con que interactúa y que le dan sentido al papel de la organización dentro de la sociedad en que se encuentre.

Los actores externos son: los usuarios-clientes de sus resultados; los proveedores de sus insumos; el Gobierno, que regula jurídicamente su papel en la sociedad; y los ciudadanos que la rodean y se sienten impactados cultural y ambientalmente con sus quehaceres cotidianos.

A continuación, describiremos brevemente las cuatro tensiones que se generan al interactuar la organización con cada uno de estos actores.

En primer lugar, aparece la tensión entre los intereses económicos de la organización en relación a su necesidad de operar sin pérdidas, lo que la obliga a ofertar el servicio o la mercancía a un precio mayor o igual a sus costos, y los intereses del potencial usuario-cliente por adquirir oportunamente la mercancía, al menor precio posible y con la mejor calidad posible. (Tu).

La segunda tensión se produce como contraposición de los intereses de la organización por obtener sus insumos al menor precio y con la mejor calidad posible, por un lado, y los intereses de las organizaciones proveedoras de dichos insumos, que desean vendérselas a un precio que les resulte rentable, en función de las condiciones del mercado, por otro. (Tpr).

La tercera tensión tiene lugar cuando la organización busca pagar la menor cantidad de impuestos al Gobierno, y este, por el contrario, pretende incrementar y asegurar, que las organizaciones paguen puntualmente los impuestos correspondientes. (Tg).

Finalmente, tiene lugar la cuarta tensión externa, que tiene que ver con la confrontación de intereses de parte de la sociedad circundante a la organización, preocupada por la conservación y protección del medio ambiente, y los intereses organizacionales por evitar la instalación de dispositivos para controlar sus emisiones contaminantes para no incrementar sus costos de producción. (Ts).

(Ver Fig. 5)

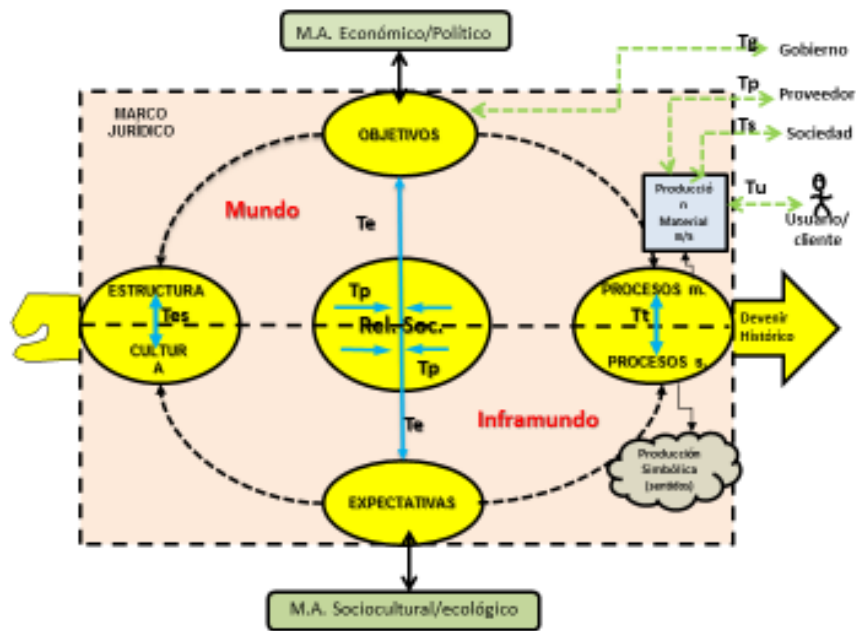
Fig. 5 Las tensiones externas del metabolismo organizacional

	ORGANIZACIÓN	AGENTE EXTERNO
CRITERIO CENTRAL DE FUNCIONAMIENTO	BAJAR COSTOS Y ELEVAR BENEFICIOS	BAJAR COSTOS Y ELEVAR BENEFICIOS
TENSIÓN GUBERNAMENTAL (Tg)	ORGANIZACIÓN: Pagar menos impuestos	GOBIERNO: Recabar más impuestos
TENSIÓN CON EL PROVEEDOR (Tpr)	ORGANIZACIÓN: Comprar barato	PROVEEDORES: Vender caro
TENSIÓN CON EL USUARIO (Tu)	ORGANIZACIÓN: Vender caro	USUARIO-CLIENTE: Comprar barato
TENSIÓN SOCIAL (Ts)	ORGANIZACIÓN: Disminuir costos de producción y comercialización.	SOCIEDAD: Disminuir contaminación ecológica y cultural.

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, podemos observar que el ciclo metabólico de la organización está determinado por una permanente lucha de intereses entre los diversos actores organizacionales, tanto internos como externos, lo cual dan lugar a las ocho tensiones descritas. En la Fig. 6 se puede observar esquemáticamente el metabolismo de las organizaciones, como resultado del accionar simultáneo e interdependiente de las ocho tensiones que tiene lugar en el mundo y en el inframundo.

Fig. 6 Las Tensiones (internas y externas) del Metabolismo Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

4. El Proceso de Dirección Integral del Metabolismo de las Organizaciones

Con base en la concepción tensional del metabolismo de la organización descrita en el apartado anterior, se puede entender a la dirección integral de las organizaciones, como el proceso compuesto por un conjunto de decisiones y acciones para manejar simultáneamente cuatro “Riendas” directivas orientadas a controlar y manejar las ocho tensiones que genera su metabolismo.

Dicho proceso de dirección (gestión, administración), consiste en: el diseño estratégico de los objetivos organizacionales, tomando en cuenta las expectativas de los actores internos y externos (Rienda Estratégica-Re), con base en la mejora

continua y sostenida de los procesos materiales de trabajo, considerando los requerimientos de los actores externos (proveedores, usuarios, Gobierno y Sociedad) y el sentido de los trabajadores (Rienda Técnica-Rt) y la negociación de los intereses de actores internos y externos (Rienda Política-Rp), a partir de la configuración de estructuras organizacionales flexibles soportadas en la(s) cultura(s) de la organización (Rienda Estructural-Res), dentro de un marco jurídico determinado, y tomando en cuenta el devenir en el tiempo de la organización y el medio ambiente externo (económico, político, social, ecológico, cultural). (Ver Fig. 7).

Cabe señalar que, cuando hablamos de la dirección de una organización nos estamos refiriendo a las decisiones y acciones del cuerpo directivo en su conjunto, el cual está compuesto por los administradores de los diferentes niveles dentro de la organización. Estos niveles están asociados a su vez, a ámbitos de responsabilidad específicos, con sus respectivas atribuciones dentro de la estructura particular de cada organización.

Cabe señalar que la mayoría de las propuestas que aparecen en la literatura del “management”, resultan parciales al poner énfasis únicamente en alguna de las cuatro “riendas” directivas y sin considerar las tensiones involucradas. Por ejemplo, la llamada Dirección Estratégica sólo se focaliza, en el problema de diseñar estratégicamente los objetivos de la organización, suponiendo que, con eso, la organización mejorará su desempeño, pero sin atender las expectativas y la búsqueda de sentido de los trabajadores, por ejemplo. (Mintzberg, 1999).

Fig. 7 Rendas directivas y tensiones organizacionales

Tensiones Rendas	Tensiones Internas				Tensiones Externas			
	T. Estratégica (Te)	T. Política (Tp)	T. Técnica (Tt)	T. Estructural (Tes)	T. Usuarios (Tus)	T. Proveedores (Tpr)	T. Social (Ts)	T. Gubernamental (Tg)
R. Estratégica	✓	—	—	—	✓	✓	✓	✓
R. Política	—	✓	—	—	✓	✓	✓	✓
R. Técnica	—	—	✓	—	✓	✓	✓	✓
R. Estructural	—	—	—	✓	—	—	—	—

Fuente: Elaboración propia.

De la misma forma, las propuestas enmarcadas dentro de la Dirección Participativa, consideran que, gestionando los aspectos motivacionales de los actores organizacionales, automáticamente la organización mejorará su competitividad, omitiendo las relaciones de poder que están detrás de los comportamientos de los actores. (Saratxaga, 2007).

Más recientemente, la llamada Dirección por Procesos (BPM, por sus siglas en inglés) señala que la fórmula para conducir a las organizaciones hacia la “excelencia”, es centrarse en la mejora material de sus procesos, ignorando la producción de sentido. (Rummler, 2004).

En las mismas condiciones se encuentra el enfoque del Diseño Organizacional, el cual centra su atención en la configuración de la estructura como la palanca central del “management”, olvidando el papel de la(s) cultura(s) organizacional(es). (Schvarstein, 1998).

Con esto no queremos decir que tales enfoques estén equivocados; sólo estamos señalando que adolecen de parcialidad. Así, ubicándolas en un esquema más amplio -como el de Dirección Integral-, las propuestas y técnicas particulares, resultan de gran utilidad. Por ejemplo, la Reingeniería, el Mapeo de Procesos, la Teoría de Restricciones, etc., sirven sin duda, a la Rienda Técnica.

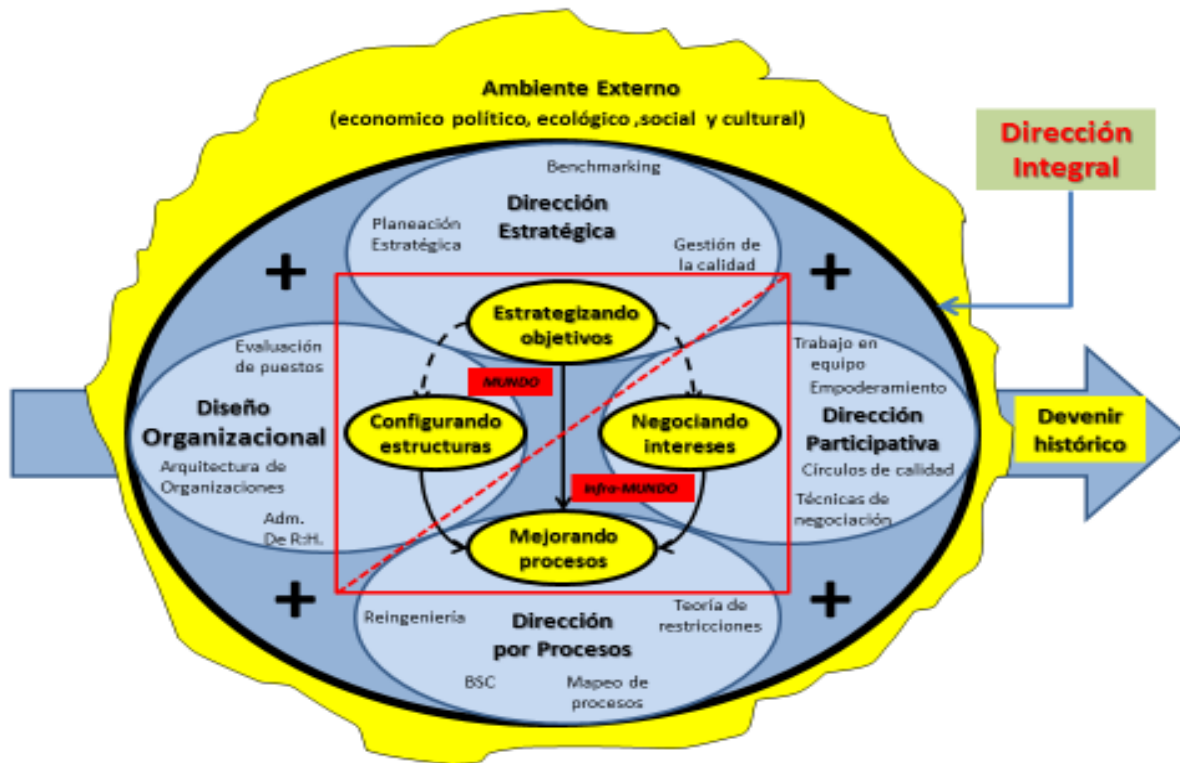
De la misma manera, herramientas como la Planeación Estratégica, el Balance Score Card, el Benchmarking, etc., se pueden aprovechar para la Rienda Estratégica.

A la Rienda Política se le pueden asociar técnicas como: Círculos de Calidad, E Equipos de Alto Rendimiento, Empoderamiento, etc.

La Administración de Recursos Humanos, la Arquitectura de Organizaciones, etc., son técnicas y enfoque muy útiles para la Rienda Estructural.

Así, el enfoque de la Dirección Integral, lejos de desechar o ignorar las herramientas y técnicas que se han desarrollado dentro de estos enfoques parciales del “management”, los retoma y los articula a través precisamente, del manejo de las Riendas directivas. En la figura 8 se pueden apreciar algunas de las técnicas útiles para cada “rienda” directiva.

Figura 8. Esquema general de la Dirección Integral



Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Es un hecho que, de la manera en que se conciba a la organización será la forma en que se diseñe la forma en debe gestionarse; de ahí la importancia de las reflexiones y debates sobre la naturaleza organizacional. Desde nuestra perspectiva, la dinámica del subespacio organizacional está muy lejos de ser armónica; todo lo contrario, se trata de un territorio social lleno de tensiones; y son justamente estas tensiones, las que le otorgan su dinámica, su movimiento.

Es por ello, que podemos asegurar que, la existencia misma de las organizaciones consiste en una lucha contra sí mismas, es decir, contra sus propias tensiones. No se trata pues, de una “república organizacional amorosa”.³ Sin embargo, en la cosmovisión organizacional dominante, tanto en la teoría como en la práctica administrativa, el fenómeno organizacional se concibe en forma mecánica y funcional, y, por lo tanto, la dirección se reduce a la aplicación de técnicas universales. Es decir, el mundo de las organizaciones está de cabeza, y habrá que ponerlo de pie a partir de la reconfiguración de tres concepciones: la del fenómeno organizacional, la de los actores organizacionales y la del proceso administrativo. (Ver fig. 9).

³ Utilizamos el término de “república amorosa” acuñado por el político mexicano, Andrés Manuel López Obrador, porque justamente, se le ha vaciado de su contenido político a las relaciones sociales al concebir a la sociedad mexicana como un espacio social neutro, vacío de interés, y por lo tanto, factible de armonizar.

Figura 9: La Administración actual de cabeza

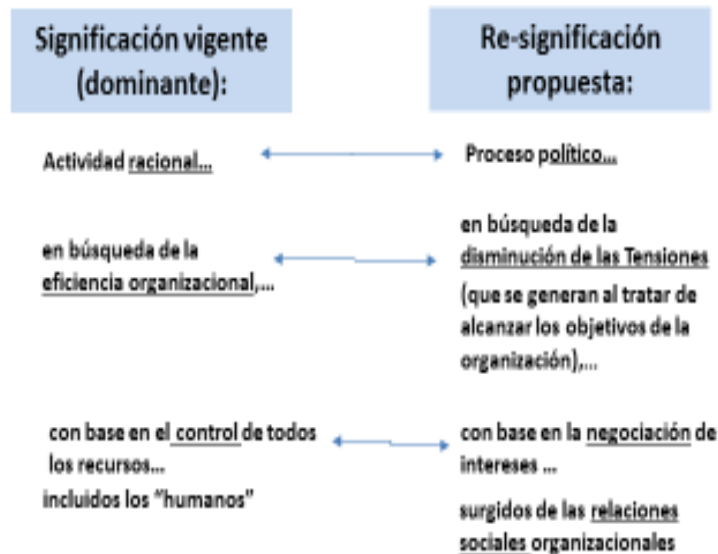
El análisis y la conducción de las organizaciones, están de cabeza



Fuente: Pacheco (2016).

Urge, por lo tanto, una reforma radical en los planes de estudio de las carreras de administración, encargadas de formar a los futuros directivos, basada en una resignificación de la praxis directiva, entendida como un acto eminente mente político, que exige la negociación de los intereses que entran en juego en su metabolismo. Habrá que poner de pie lo que hoy está de cabeza. (Ver Fig. 10).

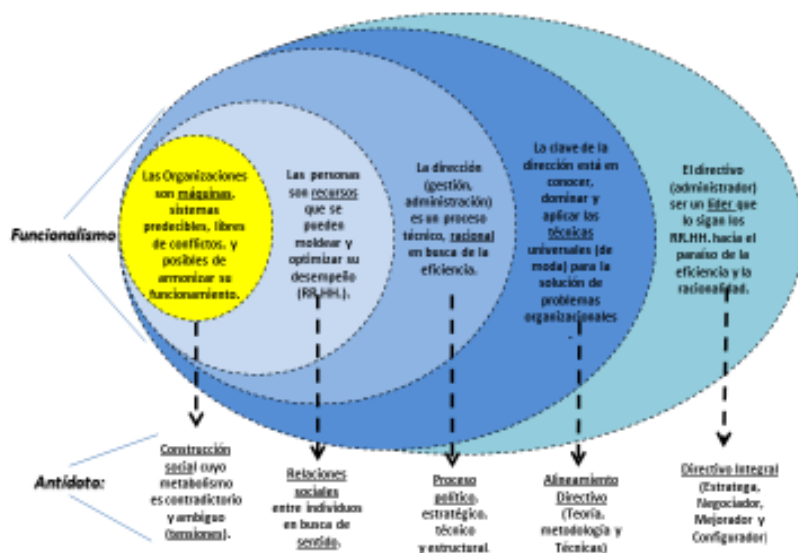
Fig. 10 Ejes de la re-significación de la praxis directiva.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 11 bosquejamos los “antídotos” que se podrían utilizar para anular, tanto en la teoría como en la práctica, la visión funcionalista y “romántica” de la praxis directiva de las organizaciones.

Fig. 11 Los antídotos contra el funcionalismo administrativo



Fuente: Elaboración propia.

Es importante hacer una última reflexión en relación a la confusión que existe entre los traslapes y complementariedades de disciplinas que tienen como objeto de estudio a las organizaciones; nos referimos a los Estudios Organizacionales, la Administración, Consultoría e Intervención.

Los Estudios Organizacionales -como su nombre lo indica-, se enfocan a realizar análisis concretos y particulares de organizaciones, sin más afán que, ganar conocimiento en su comprensión. Dejan de lado las propuestas encaminadas a mejorar su desempeño. La Administración, por el contrario, no tiene interés por conocer las entrañas del funcionamiento de las organizaciones y se aboca a desarrollar y a aplicar enfoques y técnicas para mejorar su funcionamiento. La consultoría tiene los mismos fines que la Administración, solo que su accionar viene desde afuera, recomendando la aplicación acrítica de técnicas puntuales y universales. Finalmente, desde una posición integradora e integral, la Intervención busca desde afuera, apoyar a los directivos, a transformar y mejorar el desempeño de las organizaciones, con base en el conocimiento profundo del metabolismo de las organizaciones generado por los Estudios Organizacionales.

Así, el debate para ubicar y distinguir el ámbito de cada una de ellas, no debe partir de la disciplina en sí, sino del objeto de estudio –la organización- y de los fines que se buscan: analizar o transformar, desde adentro o desde afuera. (Ver fig. 12).

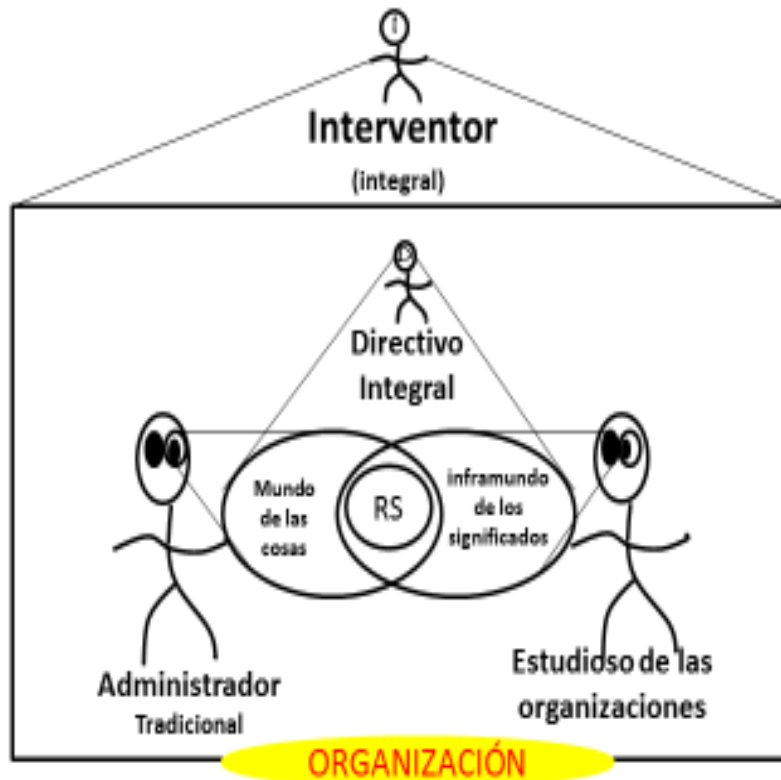
Fig. 12 Disciplinas organizacionales



Fuente: elaboración propia.

Concluimos este texto con una crítica: los organizacionólogos se han limitado a analizar e interpretar el mundo organizacional, pero de lo que se trata es de intervenir en él, para conocerlo y transformarlo. (Ver Fig. 13).

Fig. 13 Interventores, Directivos y Estudiosos de las Organizaciones



Fuente: elaboración propia.

Bibliografía

- Echeverría, Bolívar (2013). Definición de la cultura. Ed. FCE, Itaca. México.
- Etkin, Jorge (2009) Gestión de la complejidad en las organizaciones. Ed GRANICA. Buenos Aires. 2009.
- Hall, Richard (1996). Organizaciones. Estructura, Proceso y Resultados. Ed. Prentice Hall. México.
- Mintzberg, Henry (1999). Safari a la estrategia. Ed. GRANICA. Argentina.
- Montaño, Luis (editor) (2007). Enigmas y laberintos. Eugene Enriquez y el Análisis Organizacional. Ed. Universidad Autónoma Metropolitana. México.
- Pacheco Espejel, Arturo Andrés (2012). El Mundo de “las cosas” y el infra-Mundo de “los significados”: hacia una conceptualización integral de las organizaciones. II Congreso Internacional de la Red PILARES-2012. Querétaro, Qro.
- Pacheco Espejel, Arturo Andrés (2015). Viaje al centro de las organizaciones: las relaciones sociales. Memorias del XIII Congreso Internacional de Análisis Organizacional. 20 años de Estudios Organizacionales. Consolidado la perspectiva organizacional en México y América Latina. México; D.F. 10-13 de noviembre de 2015.
- Pacheco Espejel, Arturo Andrés (2016). Hacia una reforma radical en la formación de los administradores latinoamericanos. Nadando en dos aguas: E.O. y Adm. IV Congreso Internacional Red Pilares. *Complementariedades y contradicciones entre administración y estudios organizacionales*. Cartagena, Colombia; 30 de agosto al 2 de septiembre de 2016.

- Reygadas, Luis (2002). Producción simbólica y producción material: metáforas y conceptos en torno a la cultura del trabajo. En: Nueva Antropología, febrero, vol. XVIII, número 60. México.
- Rummler, Geary A. (2004). Serious Performance Consulting. Ed. International Society for Performance Improvement. EE.UU.
- Saratxaga, Koldo (2007). Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente, Ed. Prentice Hall. España.
- Schvarstein, Leonardo (1998). Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas. Ed. Paidós. Buenos Aires.