

Exploración sobre las decisiones estratégicas desde el pensamiento complejo

Exploring strategic decisions from complex thinking

Exploração sobre as decisões estratégicas desde o pensamento complexo

Luz María Rivas Montoya*

Fecha de recibido: 2 de marzo de 2013. Fecha de aprobado: 2 de agosto de 2013

Para citar este artículo: Rivas Montoya, Luz María (2013). Exploración sobre las decisiones estratégicas desde el pensamiento complejo. *Universidad & Empresa* No. 25, pp. 107-129.

RESUMEN

La racionalidad, las decisiones estratégicas y el pensamiento complejo motivaron la construcción del problema de esta investigación, planteado en términos del carácter limitado y reduccionista de los criterios y referentes de decisión en la visión gerencial tradicional frente a una visión compleja de la realidad humana. La exploración de este problema se realizó desde y para el campo académico de la estrategia, con el propósito de mostrar algunas de las dificultades que se presentan en la definición e implementación de una estrategia corporativa en

* Profesora Tiempo Completo del Departamento de Organización y Gerencia en la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT. Economista, MBA, estudiante de último semestre de la Maestría en Ciencias de la Administración, Universidad EAFIT.

particular. El trabajo de campo se realizó en una empresa multinegocio¹ del sector asegurador colombiano; los datos se obtuvieron a través de entrevistas semiestructuradas realizadas a diversos actores de la organización. El pensamiento complejo desde la perspectiva de Edgar Morin (1990) se constituyó en el marco de referencia teórica.

La hermenéutica de la acción de Ricoeur (2010) iluminó la interpretación de los datos cualitativos; para su análisis se utilizó el sistema de codificación abierta, axial, selectiva y de proceso que proponen Strauss y Corbin (2002).² En términos generales, tres fueron las categorías que emergieron de los datos: *sinergia*, como decisión estratégica relevante; *des-humanización*, como uno de los efectos de la decisión estratégica en los individuos, y *rupturas de tejidos relacionales*, como uno de los impactos que deja la sinergia en la organización bajo estudio.

Palabras clave: racionalidad, decisiones estratégicas, pensamiento complejo, sinergia.

ABSTRACT

Rationality, strategic decisions and complex thought have prompted the construction of the problem of this research, which are presented in terms of the limited and reductionist character of the criteria and referents of decision concerning the traditional management vision in contrast with a complex view of human reality. Exploration of this problem was made from, and for, the academic field of strategy in order to show some of the difficulties that arise in the definition and implementation of a particular corporate strategy. Fieldwork was conducted in a Colombian multi-business company in the insurance sector, and data were obtained through semi-structured interviews with various participants in the organization. Complex thinking from the perspective of Edgar Morin (1990) became the theoretical framework.

The hermeneutics of action of Ricoeur (2010) illuminated the interpretation of the qualitative data of analysis. The system of open, axial, selective and process coding that Strauss and Corbin suggested (2002) was used. Overall, three categories emerged from the data: synergy as relevant to strategic decision; dehumanization as one of the effects of strategic decision on individuals, and ruptures in relational tissue, as one of the impacts that the synergy has in the studied organization.

Keywords: rationality, strategic decisions, complex thinking, synergy

RESUMO

Racionalidade, as decisões estratégicas e o pensamento complexo, motivaram a construção do problema desta pesquisa, exposto em termos do caráter limitado e reducionista dos critérios e referentes de decisão na visão gerencial tradicional frente a uma visão complexa da realidade humana. A exploração deste problema realizou-se desde e para o campo acadêmico da estratégia com o propósito de mostrar algumas das dificuldades que se apresentam na definição e implementação de uma estratégia corporativa em particular. O trabalho de campo realizou-se

1 Considerada como el Grupo líder del mercado asegurador colombiano.

2 Propio de la teoría fundada en datos y soportada por el software Atlas. TI.

em uma empresa multinegocio do setor segurador colombiano. Os dados obtiveram-se através de entrevistas semiestruturadas realizadas a diversos atores da organização. O pensamento complexo desde a perspectiva de Edgar Morin (1990) constituiu-se no marco de referência teórica.

A hermenêutica da ação de Ricoeur (2010) iluminou a interpretação dos dados qualitativos; para sua análise, utilizou-se o sistema de codificação aberta, axial, seletiva e de processo que propõem Strauss e Corbin (2002). Em termos gerais, foram três as categorias que emergiram dos dados: sinergia como decisão estratégica relevante; deshumanização como um dos efeitos da decisão estratégica nos indivíduos; e rupturas de tecidos relacionais, como um dos impactos que deixa a sinergia na organização sob estudo.

Palavras-chave: racionalidade, decisões estratégicas, pensamento complexo, sinergia

INTRODUCCIÓN

El propósito de este artículo es presentar los resultados de la investigación exploratoria acerca de las decisiones estratégicas desde el pensamiento complejo.

De la concordancia entre la experiencia profesional de la investigadora en la organización bajo estudio y la revisión teórica sobre racionalidad, decisiones estratégicas y pensamiento complejo, surgieron los interrogantes y las ideas que en su momento sirvieron para la construcción del problema de investigación

formulado en términos del carácter limitado y reduccionista de los criterios y referentes de decisión en la visión gerencial tradicional frente a una visión compleja de la realidad humana.

El *carácter limitado y reduccionista* se estableció por el contraste entre la racionalidad económica, predominante en los procesos racionales de decisión; la racionalidad instrumental de Max Horkheimer (2002) y la racionalidad limitada de Herbert Simon (1959). Estos autores, entre otros, permitieron entender la manera como el paradigma moderno de Occidente ha permeado, ineludiblemente, los criterios y referentes de decisión en el mundo organizacional.

Estos criterios y referentes de decisión parecen mostrar que la visión que los decisores tienen frente a la organización es parcial, puesto que sólo reconocen una de las dimensiones de la realidad humana: la dimensión económica. Desde esta dimensión, el hombre se concibe como *homo oeconomicus*, es decir, como aquel ser egoísta atraído hacia la satisfacción de sus intereses en las relaciones de intercambio que establece con los demás.

Esta visión reduccionista del ser humano es el eje constituyente de la visión gerencial tradicional que se investiga. En contraste, se presenta,

desde la perspectiva del pensamiento complejo expuesto por Edgar Morin (1990), una visión compleja de la realidad humana, es decir, una manera de ver al ser humano en su multidimensionalidad, y consecuentemente, de tratarlo y concebirlo multidimensionalmente en el contexto organizacional.

Es así como, se busca comprender la brecha entre la visión gerencial tradicional y una visión compleja de la realidad humana, a partir de la caracterización de criterios y referentes de decisión, específicamente en lo atinente a decisiones estratégicas, es decir, aquellas decisiones no rutinarias que involucran gran compromiso de recursos y cuyas acciones tienen impacto en el desempeño a largo plazo de la organización.

En este ejercicio exploratorio, se entienden los criterios desde los elementos, las normas y los patrones que inciden en el análisis propio de la toma de decisiones, tales como: la racionalidad, la formación académica, la educación familiar, los valores, la experiencia, la intuición, entre otros. En cuanto a los referentes, se entienden en términos de los factores o fenómenos externos que inciden de manera significativa sobre una decisión estratégica: entornos políticos,

legales, económicos, demográficos, culturales, industriales, entre otros.

Para comprender el problema de investigación, se rastrearon los efectos o impactos que una decisión estratégica en particular dejó en los actores sociales de la organización bajo estudio. Estos efectos, previstos o no, se consideran huellas en esta investigación, huellas que develaron los diferentes modos como cada individuo experimenta los cambios que ocurren a partir de la decisión estratégica rastreada.

A continuación presentamos brevemente la revisión teórica sobre toma de decisiones, revisión que permitió delimitar el alcance de la investigación a las decisiones estratégicas y, más específicamente, a la perspectiva que de ellas presenta Henry Mintzberg.

I. MARCO DE REFERENCIA

Para comprender el carácter limitado y reduccionista de los criterios y referentes de decisión, fue necesaria la conformación de un marco de referencia pertinente, por lo que se revisaron autores como Horkheimer (2002), Simon (1959, 1972, 2006), Mintzberg (1976, 1995, 2001) y Morin (1984, 1990).³

3 Dado que el marco de referencia es el pensamiento complejo desde la perspectiva de Morin, se hizo una revisión bibliográfica de varias de sus obras como: Morin, E. (1981). *El Método I La Naturaleza de la Naturaleza* (7a ed. 2006), Madrid: Cátedra; Morin, E. (AÑO). *Humildad y Honradez Intelectual*:

Horkheimer (2002) y Simon (1972) permitieron comprender la instrumentalización de la racionalidad económica y la limitación del hombre económico para tomar decisiones. Por su parte, Mintzberg (1976) permitió comprender no sólo el carácter de las decisiones estratégicas, sino también confrontar el proceso racional de decisión.

Específicamente, los pares dialógicos del pensamiento complejo elegidos como marco de referencia para esta investigación permiten plantear una visión compleja de la realidad humana. A continuación se expone de manera sucinta, el sentido que tiene cada uno de los pares referenciados.

A. Pares dialógicos del pensamiento complejo

Estos pares fueron seleccionados de acuerdo a su posibilidad de explicar realidades organizacionales y situaciones relacionadas con decisiones estratégicas.

B. Causalidad lineal/ causalidad recursiva

La causalidad lineal hace referencia a los análisis causa/efecto, donde A produce B en un tiempo y espacio específicos; en las organizaciones empresariales, estas relaciones causa/efecto se aprecian fácilmente en el proceso de producción. En oposición a la causalidad lineal, la causalidad recursiva es presentada como la precursora de las tres causalidades que utiliza Morin (1990) para explicar que “*se producen cosas y se auto produce al mismo tiempo*”(123), por lo tanto, el productor mismo es su propio producto. En cuanto a la recursividad, Morin utiliza el concepto de bucle para expresar la relación de apertura-cierre propio de ésta, donde el final del proceso retroalimenta las causas precursoras.

C. Incertidumbre/ certidumbre

En las investigaciones y teorías que se refieren a la decisión y al proceso decisorio, la disminución de la

Un intento de modelación. Recuperado el 10 de septiembre de 2009 del Diplomado en transformación educativa; Morin, E. (1994). “Métodos de investigación empírica”. En E. Morin, (AÑO). *El empeño multidimensional*. pp. 165-180, París: Fayard; Morin, E. (2003). *El Método V. La humanidad de la humanidad, Identidad Humana*. (A. Sánchez, Trad.), Madrid: Ediciones Cátedra (Grupo Anaya S.A.); Morin, E. (1974). *El paradigma perdido*. Barcelona, España: Editorial Kairós; Morin, E. (2002). *Introducción a la política del hombre*. (T. F. Eguibar, Trad.) Barcelona, España: Editorial Gedisa; Morin, E. (2002). *La Cabeza bien puesta, Repensar la reforma Reformar el pensamiento*. Buenos Aires: Nueva Visión; Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO.

incertidumbre, la ambigüedad y el riesgo se constituyen en una obsesión que promete la ilusión de certidumbre, el control del proceso y sus consecuencias. Sin embargo, Morin (1990) plantea la incertidumbre y la ambigüedad como desafíos del conocimiento:

Hay entre el sistema cerebral humano y su ambiente, una incertidumbre fundamental que no puede ser evitada: la Biología del conocimiento nos muestra, en efecto, que no hay ningún dispositivo en el cerebro humano, que permita distinguir la percepción de la alucinación, lo real de lo imaginario (Morin, 1990, p.72).

Hablar de incertidumbre conlleva necesariamente a hablar de azar, aleatoriedad, asimetría; tal y como se ha planteado anteriormente, la física clásica determinista pretendía explicar el universo en una sola realidad, la realidad percibida. Desde el punto de vista de la estrategia clásica, la incertidumbre se entiende como una amenaza del entorno, que debe ser neutralizada, y una debilidad propia de la falta de información; paradójicamente, la incertidumbre es riesgo y también expectativa. Es precisamente una nueva forma de comprender la estrategia lo que permite aceptar el azar como una fuente infinita de riqueza, oportunidades, cambios y movimientos que necesariamente obligan al decisor a salir de modelos o programas rígidos.

D. Todo es igual que la suma de las partes/ Todo es más y menos que la suma de las partes

Desde el pensamiento moderno en Occidente, el todo es igual a la suma de las partes, mientras que para el pensamiento complejo el todo es más y al mismo tiempo menos que las partes (*unitas multiplex*). La noción de *unitas multiplex* ofrece una perspectiva para entender que la empresa no puede concebirse como la suma de sus empleados, sus activos y sus pasivos, y que las decisiones estratégicas no son el resultado de la suma de las etapas del proceso de decisiones, ni la suma de fases del plan de implementación. En palabras de Morin (2003):

[...] la dificultad profunda reside pues en concebir la unidad de lo múltiple, la multiplicidad de lo uno. Quienes ven la diversidad de las culturas tienden a minimizar u ocultar la unidad humana, quienes ven la unidad humana tienden a considerar como secundaria la diversidad de las culturas (Morin, 2003, p.73).

Desde la reflexión sobre complejidad que hace Najmanovich (1993), apoyada en las metáforas del reloj y la red, puede comprenderse el concepto de *unitas multiplex*. La metáfora de la red es además relevante para dar cuenta de situaciones comunes de la vida organizacional:

Todos los que han trabajado en instituciones saben que existe un entramado de relaciones que excede y se diferencia “enormemente” del organigrama”. Las teorías clásicas no podían dar cuenta de esta red de relaciones informales porque no podían “verlas”. Y no las veían porque no contaban con un sistema conceptual que les permitiera visualizarlas [...] Todos participamos de distintas redes y éstas no son sino organizaciones de interacciones, cuyos nodos pueden ser lo que habitualmente llamamos personas, partículas, información, pero que ahora no concebimos de forma independiente sino como nudos o puntos de intersección de esa trama de intersecciones (Najmanovich, 1993, p. 17).

a una normalización exagerada, así como las prácticas homogeneizadas características de las empresas son evidencias claras de la tendencia hacia el orden en el ámbito empresarial, como una negación del desorden considerado amenaza para la productividad a la que se deben organizaciones de este tipo. En referencia, Morin (1990) afirma que:

La simplificación determinista cree limpiar los excrementos del saber. No sabe que rechaza el «oro del tiempo». Resumamos: pensar no es servirse del orden y el desorden. Pensar no es apartarse de lo irracionalizable y de lo inconcebible. Es trabajar a pesar/ contra/con lo irracionalizable y con lo inconcebible (Morin, 1990, p.91).

E. Orden/desorden

La racionalización de los sistemas de gestión, la generación de reglamentos y acuerdos que conllevan

II. MARCO METODOLÓGICO⁴

La variedad que ofrece el grupo de personas entrevistadas es coherente

4 En aras de garantizar el rigor metodológico de la indagación, se emprendieron acciones de socialización/valoración, tales como: 1. Acompañamiento de todo el proceso investigativo por el director de la investigación, Dr. Rodrigo Muñoz Grisales. 2. El proceso investigativo fue debatido ante diferentes estamentos académicos, como estudiantes y docentes de la Maestría en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT, jurados evaluadores de cada uno de los seminarios de la misma maestría provenientes de otras universidades del país, presentación de ponencia ante académicos internacionales en el Primer Coloquio Doctoral de la Red Pilares en Junio de 2010 y, finalmente, lectura y aprobación por parte de dos académicos de gran reconocimiento en el país. 3. Una vez presentado el proceso investigativo y los hallazgos obtenidos ante la comunidad académica, se presentaron los resultados en Grupo Sura en tres instancias: comité de dirección; comité de dirección ampliado y grupo primario de gestión humana. En el comité de dirección se hizo la presentación y el debate con los ocho directivos de mayor jerarquía en la organización. Posteriormente, bajo su iniciativa, se hizo presentación ante los 50 directivos de la organización que asistieron a reunión de planeación anual. Finalmente, se realizó una jornada de trabajo con el equipo corporativo que lidera los temas de gestión humana de la organización.

con el planteamiento de investigadores cualitativos como Coffey (2003) que sugieren la exploración de datos desde diferentes perspectivas y formas. La complementariedad entre éstas se garantiza a partir del criterio de selección de los entrevistados, así:

- Empleados/Exempleados
- Decisor/No decisor
- Centro corporativo/ Unidad de negocio
- Oficina central/ otras oficinas
- Unidad adquiriente/unidad adquirida

Las técnicas de recolección de información utilizadas fueron la entrevista abierta o no directiva y las notas del investigador al finalizar cada entrevista. En concordancia con la entrevista abierta, se aceptó la invitación que hace Morin (1994) a plantear algunas prescripciones esenciales para esta técnica, tales como confiar en la intuición del investigador más que en las reglas, utilizar la conversación como técnica de entrevista, prolongar la entrevista de manera que el entrevistado alcance a liberarse de sus inhibiciones y, finalmente, parafrasear los principales planteamientos del entrevistado para establecer una especie de discurso recursivo entrevistador-entrevistado.

Además de los textos obtenidos de la transcripción de las 23 entrevistas realizadas, la investigadora tomó notas al finalizar cada entrevista. En cada ficha diligenciada, se anotaron las percepciones, emociones, sensaciones y observaciones que dejó cada entrevistado, lugar de entrevista y situación particular del encuentro.

En la fase inicial de la investigación, se realizaron cuatro entrevistas directas con los empleados más antiguos de la organización y se seleccionó una pregunta de indagación que corresponde a uno de los objetivos específicos de la investigación: ¿Cuáles son las opiniones, percepciones y experiencias de los actores sociales acerca del impacto que dejaron las decisiones estratégicas consideradas como más relevantes? Cabe aclarar que esta pregunta no se hizo directamente al entrevistado, simplemente se le pidió que describiera su historia laboral en la organización.

La identificación por parte de los actores de las decisiones relevantes ha sido considerada necesaria desde el mismo planteamiento de la propuesta de investigación. El propósito de esta identificación obedece, como se dijo anteriormente, a la intención de rescatar el sujeto/objeto de investigación como actor principal, a la cual aportará en calidad de fuente de información, y de co-creador del proceso. En términos de Morin (1990):

Todo sistema de pensamiento está abierto y comporta una brecha, una laguna en su apertura misma. Pero tenemos la posibilidad de tener meta-puntos de vista. El meta-punto de vista es posible sólo si el observador-conceptualizador se integra en la observación y en la concepción. He allí por qué el pensamiento de la complejidad tiene necesidad de integrar al observador y conceptualizador en su observación y conceptualización (Morin, 1990, p. 109).

La anterior cita resalta la importancia de la identificación de las decisiones más relevantes a partir de las historias de vida laboral de los entrevistados. Pues bien, tres de las cuatro entrevistas realizadas a los empleados antiguos de la compañía de seguros permitieron identificar cuatro momentos, cambios o hitos como resultado de decisiones estratégicas, dos de los cuales hacen referencia a la sinergia como decisión estratégica más relevante.

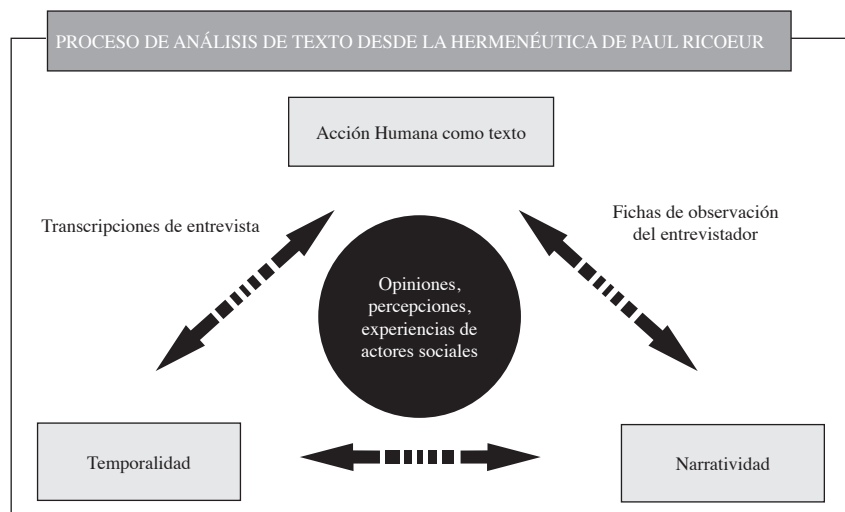
En la segunda fase del trabajo de campo se realizaron 15 entrevistas que iniciaron con la narración de la historia laboral del entrevistado, dentro de la cual se destacaron las

experiencias y percepciones acerca de *la sinergia*. Finalmente, en la fase de profundización se realizaron 4 entrevistas adicionales para aclarar algunos puntos relacionados con las experiencias de los actores sociales que se ubicaban en una de las oficinas regionales y que desempeñaban roles que hasta ese momento no aparecían representados por los anteriores.

El análisis de la información se realizó desde la hermenéutica de Ricoeur (2002) con el propósito de rescatar los sujetos como protagonistas del proceso investigativo; la subjetividad es lo que espera rescatarse al investigar las decisiones estratégicas desde el pensamiento complejo de Morin y la hermenéutica de Ricoeur. A partir de la propuesta ricoeuriana de asumir la acción humana como texto⁵ y su especial énfasis en el tiempo, se esperaba encontrar en la investigación la diversidad de sentidos o multiplicidad de significados para significantes aparentemente similares. El proceso de análisis de los textos obtenidos a partir de las historias de vida laboral y experiencias particulares se puede observar en la figura 1.

5 La definición que Paul Ricoeur hace del texto, se basa en la convergencia que encuentra entre la teoría del texto y la teoría de la acción humana: "(...) la acción humana es un cuasi texto. Es exteriorizada de una manera comparable a la fijación característica de la escritura. Al liberarse de su agente, la acción adquiere una autonomía semejante a la autonomía semántica de un texto; deja un trazo, una marca; se inscribe en el curso de las cosas y se vuelve archivo y documento". Ricoeur, P. (2002). *Del texto a la acción ensayos de hermenéutica II*. México, D.F. p. 162.

Figura 1. Proceso de análisis de texto desde la hermenéutica de Paul Ricoeur



Fuente: elaboración propia.

Es claro que en el ir y venir propio de la investigación cualitativa, se excluye la posibilidad de que el tiempo sea lineal y secuencial. En este sentido, se hace referencia al proceso de gestación e implementación de una nueva estrategia corporativa, pero especialmente a las fábulas —en el sentido ricoeuriano— que los sujetos crearon de ella, y que expresan a través de sus relatos.

Por otra parte, y en concordancia con la reciprocidad entre narratividad y temporalidad planteada por Ricoeur, se usó la técnica de codificación de Strauss y Corbin (2002), utilizada en la teoría fundada en datos. Valga aclarar que en este caso no se pretendió teorizar a partir de los hallazgos

obtenidos, pero si se implementó su técnica de codificación para el proceso de análisis de los datos cualitativos obtenidos en campo. Una vez realizado el proceso de delimitación (codificación abierta) y el de ordenamiento (codificación axial), se procedió a hacer explícito (codificación selectiva) cada uno de los códigos obtenidos de los datos.

En este contexto temporal, y como resultado del proceso de comprensión/explicación de los relatos particulares de los actores sociales y de la sinergia como decisión estratégica en estudio, se encontraron las *huellas* más significativas que permitieron caracterizar los criterios y referentes de decisión de la sinergia, como

estrategia corporativa en estudio que expresa tanto la integración de servicios compartidos como la extensión de la marca Sura a todas las unidades de negocio del grupo.

El análisis alcanzado en las codificaciones abierta, axial y selectiva, se complementó con la codificación por proceso, que permitieron la emergencia de tres supercódigos o categorías centrales: *sinergia*, *deshumanización* y *tejido relacional*, las cuales serán presentadas a lo largo del presente texto.

El planteamiento y la construcción del problema de investigación, así como el trabajo de campo y el análisis de la información recolectada tienen un enfoque comprensivo desde el cual se pretende tener una mirada no reduccionista de las realidades organizacionales en estudio. En pocas palabras, el método hermenéutico recorre de manera trasversal todo el ejercicio investigativo y se elige la hermenéutica planteada por Ricoeur, por su propuesta de considerar la acción humana como texto. Al considerar las decisiones como acción humana, y asimismo éstas como texto, se vislumbra el camino que se debe seguir en la interpretación de los datos como *huellas* que han quedado de las decisiones estudiadas.

IV. HALLAZGOS

Para esta investigación se consideran hallazgos las tres categorías que emergieron del análisis de los datos obtenidos en las entrevistas realizadas. La *sinergia*, como estrategia corporativa del grupo de estudio, se ha entendido de tres momentos: como decisión estratégica de tipo corporativo, que tiene como referente las presiones de la globalización en la organización; como integración de los servicios compartidos en actividades de apoyo, y, como integralidad para los clientes desde sus actividades de negocio.

Por su parte, *deshumanización* y *rupturas de tejidos relacionales*, se constituyeron en las huellas que dejó la sinergia como decisión estratégica más relevante, tanto en los actores sociales, como en sus relaciones de trabajo. A continuación se presentan las tres categorías emergentes mencionadas.

A. Sinergia: la decisión estratégica más relevante

La sinergia es la acción de dos o más precursores cuyo resultado es superior a la suma de los resultados individuales. En este sentido, puede afirmarse que la sinergia, como estrategia corporativa a la cual le subyace

la idea de que el todo es más que la suma de las partes, también tiene características que demuestran que puede ser menos, desde la idea del pensamiento complejo.

Algunos autores del campo de la estrategia empresarial afirman que la sinergia se presenta cuando el valor que crean las unidades de negocio operando juntas es superior al valor que crean esas mismas unidades cuando operan en forma independiente (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, p. 186). Por tanto, se aprecia como un factor esencial para crear valor cuando se hacen adquisiciones o fusiones de empresas; por esta razón, las estrategias corporativas sinérgicas se consideran estrategias de cooperación que las empresas utilizan para compartir parte de sus recursos y capacidades con el fin de crear economías de alcance (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, p. 280). Las economías de alcance son los ahorros que se logran como resultado del éxito de compartir dichos recursos y capacidades.

A pesar de considerarse la sinergia como la esencia misma de la estrategia corporativa, dado que ésta es uno de los criterios racionales para justificar la corporación multinegocio, también es cierto que las sinergias no sólo son un reto para su identificación y aprovechamiento, sino que, de acuerdo al planteamiento de reconocidos autores del campo de

la estrategia, éste tipo de cooperación no siempre suma (Eisenhardt & Galunic, 2000, p. 91). Bajo esta perspectiva teórica, la sinergia en la organización en estudio, propende por la creación de valor a partir de la búsqueda de eficiencias en cada una de sus empresas. Aún más, en su interacción, busca la posibilidad de eliminar ineficiencias. En pocas palabras, la sinergia no solamente genera valor económico agregado, sino que también puede producir efectos negativos.

De la interpretación de las entrevistas se puede percibir que esta estrategia no surge de la idea de un directivo, ni en un momento determinado; tampoco puede decirse que sea causa o consecuencia de algo, sino que es un proceso que toma forma por las presiones que la competitividad en el contexto de la globalización impone a las organizaciones empresariales que conforman el grupo empresarial al que pertenece la organización bajo estudio, considerado uno de los más grandes de Colombia.

La idea de sinergia en esta investigación corresponde a la decisión estratégica más relevante según los actores sociales entrevistados, y que, como proceso, tiene unos antecedentes en los que se destacan *la eficiencia y el conocimiento*, como criterios de decisión, y la manera de abordar la competitividad desde el GEA como referente. Así mismo, tiene un pro-

ceso de implementación reconocido por los entrevistados a partir de la integración de servicios compartidos y una evolución al pasar de integración en actividades de apoyo, a la integralidad frente al cliente, es decir, la sinergia en actividades del negocio.

Las huellas que ha dejado esta *sinergia* se perciben a partir de su implementación y expresan los efectos o impactos por procesos de *deshumanización y rupturas de tejidos relacionales*. Las circunstancias generadas por estas huellas han tenido al parecer como uno de sus impactos el retiro de personas valiosas para el grupo corporativo, así como una resignada desmotivación de quienes se han quedado, situación que se hace evidente en expresiones como:

no me puedo dar el lujo de trabajar aburrida cuando sostengo una familia, la idea es llegar a trabajar contenta. (Nombre confidencial, entrevista realizada el 12 de marzo de 2010).

Ese proceso fue muy complejo, de un año, un año y medio, de adaptarse, de aprender a trabajar con los estilos distintos de poner el equipo a punto, de homologar el proceso, de que el proceso arranque, de homologar a los que venían de seguros, homologuense en ARP en la EPS, yo creo que eso fue un proceso difícil (Nombre confidencial, entrevista realizada el 9 de marzo de 2010).

También ha dejado efectos positivos como el aprendizaje, la sensación de nuevos retos y, de alguna manera, la configuración de nuevas formas de relaciones laborales.

B. Deshumanización

La palabra *deshumanización* hace referencia aquí a las manifestaciones hechas por los entrevistados acerca de su sensación de despersonalización, entendiendo ésta como trato despersonalizado. En tanto huella, refleja el impacto que la sinergia dejó en ellos quienes expresaron sentimientos de aislamiento, estrés, exclusión, retiro, alineación, homologación, entre otras percepciones.

Aunque el debate epistemológico, antropológico, psicoanalítico y sociológico que inspira la humanización en la organización empresarial no es el objeto específico de esta investigación, sí aporta en la medida en que permite comprender mejor las percepciones de los entrevistados. En este proceso de interpretación, se resalta la postura presentada por el grupo de investigación Nuevo Pensamiento Administrativo, que lidera el profesor Fernando Cruz Kronfly, de la Universidad del Valle, quien afirma:

El planteamiento es inquietante, [...], para decirlo con franqueza, que lo que hay de inhumano en el sujeto

humano es definitivamente irreducible y que todo esfuerzo por erradicarlo está condenado al fracaso. (Cruz Kronfly, Aktouf, y Carvajal, 2003, p. 10).

La discusión frente a lo humano en el trabajo surge desde los planteamientos de Elton Mayo, quien, a partir del experimento de Hawthorne, dio origen a la Escuela de las Relaciones Humanas. Desde esta perspectiva, el trato más humano produce un aumento en la productividad de la fuerza laboral, situación que aparentemente provocó que se mirara con especial interés el capitalismo con rostro humano (Cruz Kronfly, Aktouf, & Carvajal, 2003).

Algunas de las manifestaciones de deshumanización son el aislamiento y la exclusión, que para algunos de los entrevistados se intensifican por la confluencia de la integración de servicios compartidos y la adquisición de la Compañía Agrícola de Seguros por parte del grupo corporativo. Esto generó unos niveles de sobrecarga y estrés que llevaron a comentarios como:

La gente no tiene tiempo; es más, yo creo que yo caigo en eso ahora que tengo alguien a cargo, uno no tiene el tiempo de estar reconociendo a todo el mundo. (Nombre confidencial, entrevista realizada el 12 de marzo de 2010).

“Lo que yo te decía, allá no había atención personalizada, incluso nos decían, es que vos no eras “Ana” sino que eras la número 1234, la clave, a veces, incluso se aprendían el código...” (Nombre confidencial, entrevista realizada el 29 de marzo de 2010).

Desde las regiones, la sensación de aislamiento se expresa de manera diferente, puesto que las oficinas centrales siempre han estado apartadas físicamente de sus unidades y, por tanto, el traslado de personas de la unidades de negocio al centro corporativo no tuvo un impacto directo allí; sin embargo, sí perciben el aislamiento como una falta de atención y acompañamiento de la oficina central a causa de la pérdida de interlocución generada por el cambio de las personas que atendían los procesos requeridos.

A la sensación de aislamiento de los empleados de las diferentes unidades, y a la discriminación hacia una de las unidades de negocio, se sumaron la exclusión y la discriminación percibidas por “*los de la empresa adquirida*”, manifestadas tanto por los empleados actuales como por los ex empleados que provenían de la organización recién fusionada. Si bien los mismos actores reconocen el esfuerzo de las directivas por mitigar la evidente división entre compradores y comprados a través de programas de formación y discursos que invi-

taban a trabajar unidos por la nueva organización, los hechos hablan por sí mismos.

La falta de tiempo, la presión por la productividad, la misma territorialidad conllevó a situaciones que fueron expresadas así:

Nunca teníamos una reunión [...] cada uno por su lado, son muchas islas. (Nombre confidencial, entrevista realizada el 29 de marzo de 2010).

“Uno todavía no tiene esa confianza para ir donde ellos; no, se mantienen ocupados, el teléfono... puro buzón”. (Nombre confidencial, entrevista realizada el 29 de marzo de 2010).

Otro aspecto expresado por los actores sociales es la alineación, llamada por los entrevistados “alineamiento”. En el campo de la estrategia, se habla de alineación entre estrategia y estructura, y para ello existe todo un desarrollo teórico acerca de alineamiento organizacional, el cual, generalmente no hace referencia específica a su impacto sobre los individuos que actúan en una organización empresarial.

En este sentido la alineación de personas y la homologación de procesos son prácticas administrativas propias de la gerencia tradicional. La homologación de procesos en la organización en estudio corresponde concretamente a la necesidad de sis-

tematizar el conocimiento de manera que pueda ser transferido de modo efectivo y eficiente. Por tanto, desde el criterio de búsquedas de ineficiencias y oportunidad de eficiencias, la homologación es una práctica plenamente justificada, pero, desde la perspectiva del individuo, homologación y alineación pueden derivar en prácticas de homogeneización, es decir, en pretender que todos los miembros de las diferentes unidades de negocio tengan igualdad de criterios para adaptarse a los objetivos corporativos.

Como una consideración exploratoria, parece ser que esta es una más de las tensiones que genera la sinergia: por un lado, se exigen la homologación y estandarización de procesos, como instrumentos de eficiencia y eficacia para la gestión del conocimiento, y por el otro, se invita a la diversidad y multiculturalidad, como una manera de fortalecer la diferenciación como estrategia de negocio. A su vez, esta tensión es una de las evidencias frente a lo que parecieran ser dos posturas ideológicas corporativas contrarias en la misma organización.

El aislamiento, la discriminación, el trato despersonalizado y la alineación son factores que caracterizan la *deshumanización* que, aparentemente, ha generado la implementación de la sinergia. Estos impactos que han sido expresados como experiencias

y percepciones individuales, también se hacen evidentes en las rupturas de los tejidos relacionales que se explican a continuación.

C. Rupturas de tejidos relacionales

El concepto de tejido relacional en esta investigación hace referencia específicamente a las relaciones de trabajo, formales e informales, que se dan en las organizaciones en estudio, de acuerdo a lo referido por los participantes. En cuanto a las *rupturas de tejidos relacionales*, como su nombre lo indica, se refieren al rompimiento o deterioro de las relaciones entre las personas que trabajan en una misma organización.

La sensación de aislamiento, discriminación y exclusión manifestada por los actores sociales es un claro síntoma de rompimiento de las relaciones que durante años cada uno estableció en aras de hacer más fácil y eficiente su trabajo, y satisfactoria su vida laboral. A la incertidumbre generada por los cambios en procesos administrativos, se sumaba la dificultad para identificar un nuevo interlocutor válido. Para algunos, ese nuevo interlocutor era identificado sólo después de haber contactado hasta cuatro y cinco personas para obtener luego una respuesta poco oportuna; para otros, ese interlocutor no conocía la especificidad del negocio y, por tanto, no podía apoyar

a la unidad como le correspondía al centro corporativo.

La desconfianza y poca credibilidad en los nuevos procesos corporativos, así como la presión por la homologación y adaptación generaron, entre otras cosas, resistencia y/o adaptación resignada. Bajo esta situación, las relaciones laborales que en el momento de origen de la sinergia eran de colegaje, comenzaron a tomar visos de rivalidad y, la suma de subculturas en el nuevo centro corporativo parecía más un conjunto de subgrupos trabajando aisladamente que un centro de servicios implementando una estrategia sinérgica. Esto se puede percibir en el siguiente testimonio:

Yo creo que por eso (énfasis en resultados) es que hay competencia entre sucursales, precisamente por eso, o sea, no lo ven como si fuera la compañía que va a ganar sino que lo ven como la sucursal ganadora, la campeona y empiezan a demostrar obviamente que es la mejor sucursal. (Nombre confidencial, entrevista realizada el 31 de marzo de 2010).

El tejido relacional de cada una de las organizaciones, cohesionado por la autonomía y los años de interacción, sufrió rupturas y deterioro por la cesión de personal al centro corporativo. Situaciones como el retiro voluntario de personal “no adaptado”, el retiro como resultado de la

reestructuración y la reasignación de funciones, conllevaron a nuevas formas de interacción y relación.

Desde la perspectiva del pensamiento complejo de Morin, el tejido relacional es fundamental, puesto que “el sujeto emerge al mundo al integrarse en la intersubjetividad. La intersubjetividad es el tejido de existencia de subjetividad, el medio de existencia del sujeto, sin la cual él perece” (Morin E. , 2003, p. 85). En este orden de ideas, el retiro o desplazamiento de un individuo de la organización altera los vínculos sociales en el trabajo, gracias a que la relación con el otro es, fundamentalmente, un tejido de relaciones inseparables.

De la interacción entre sujetos surge la convivencia, y es en ella misma donde se construye la comprensión de sí mismo y del otro; esta comprensión no solo hace parte de la necesidad humana de autoafirmación, sino también, de la necesidad de reconocimiento por el otro. Es ésta la razón por la cual existe una inseparabilidad entre sujeto y sociedad, que Morin expresa en la siguiente afirmación:

La sociedad vive para el individuo, el cual vive para la sociedad, la sociedad y el individuo viven para la especie, que vive para el individuo y la sociedad. Cada uno de estos términos es a la vez medio y fin: son la cultura y la sociedad las que permiten la realización de los individuos y son

las interacciones entre individuos las que permiten la perpetuación de la cultura y la auto organización de la sociedad (Morin E. , 2003, p. 58).

En un enfoque complejo, el ser humano es una parte hologramática que contiene el todo de la trinidad humana: individuo-sociedad-especie. No obstante, la complementariedad entre estos tres elementos también puede transformarse en antagonismo y es precisamente en esta relación dialógica donde puede emerger la creatividad como respuesta a la tensión entre opuestos.

Para el caso de la organización en estudio, los testimonios hicieron evidentes dos posturas contrarias frente a la sinergia como estrategia. A pesar de esto, en términos de eficiencia, se han cumplido las metas esperadas. Pero, desde una visión compleja, la eficiencia no garantiza la sostenibilidad de una organización, pero si expresa el reduccionismo propio del paradigma de la simplicidad, que se hace evidente en situaciones que ejemplificamos a continuación.

Algunos ejemplos analizados desde los pares dialógicos

Los hallazgos permiten considerar que la sinergia, en tanto estrategia, ha tenido un carácter limitado y reduccionista en sus criterios y referentes de decisión. En consecuencia, lo mismo ha ocurrido en el proceso de

su implementación: cuando se busca la adaptación al cambio, la homologación del conocimiento, la eliminación del rumor y la estandarización de los procesos resultan ineludibles tanto la negación del desorden como la búsqueda de una certidumbre, que terminan por excluir fuentes de creatividad y diferenciación.

Decisiones arriba, implementación abajo

Considerar que solamente la alta dirección está capacitada para tomar decisiones estratégicas es negar lo que ellos mismos consideran fundamental: el conocimiento producido en la organización, ese que les ha permitido hoy, ser líderes de mercado. Desde esta perspectiva lineal, se perdió de vista la importancia que tiene el cómo se implementa una decisión corporativa. Según lo plantean Mintzberg y Hunsincker (1987) las grandes organizaciones tratan de separar el trabajo de sus mentes del de sus manos. Al hacer esto, con frecuencia rompen el vínculo vital de retroalimentación que existe entre los dos. Esto al mejor modo de la visión tayloriana: piensan los que mandan y hacen los demás.

La búsqueda de eficiencia y de conocimiento genera valor

Las experiencias del GEA, específicamente las de las unidades de cemento y la de alimentos, fueron

referentes esenciales para emprender la sinergia en la organización estudiada. Sin embargo, trasladar una estrategia exitosa de unas compañías manufactureras a unas compañías de servicios, tuvo implicaciones que no fueron advertidas: las presiones que provocaron el retiro voluntario de personas con conocimiento valioso permitieron que se diluyera parte del saber de las organizaciones del grupo. Además, la homologación de procesos parece haber dejado de lado el conocimiento específico de cada negocio.

Transferencia de mejores prácticas

El concepto de transferencia de habilidades, al que se hace referencia en los conceptos de economías de escala y en la curva de experiencia, puede ser válido cuando se trata de conocimiento técnico específico para la producción de cemento o de un nuevo producto alimenticio; no obstante, no lo es tanto para una compañía de servicios que se diferencia de la competencia por su manera de acompañar al cliente en los momentos de contacto con éstos. Esta afirmación se manifiesta claramente en el testimonio de uno de los decisores entrevistados:

Nuestro producto es la gente, está en el alma de la gente, no es posible transferir ese tipo de conocimiento. (Nombre confidencial, entrevista

realizada a un alto directivo en octubre de 2009).

Mesas de trabajo

Hacer que se identifiquen las mejores prácticas y que éstas se compartan en mesas de trabajo, donde también se defina cuál será el nuevo líder del proceso, es más que una posición ingenua: es la negación misma de la condición humana, donde el instinto de supervivencia lo llevará, naturalmente, a mostrar lo mejor de sí en aras de proteger su territorio. Negar el error, el problema, la dificultad y mostrar solamente aquello que permite “*vender a través del power-point*” es ocultar situaciones propias de la vida diaria de una organización. Adicionalmente, el énfasis puesto en el resultado ha derivado en que las relaciones de competencia, que algunos percibieron en los comienzos de la sinergia, concluyeran en

relaciones de rivalidad, que sin duda afectaron tanto las relaciones sociales como el rendimiento.

V. CONCLUSIONES

En términos generales estos son, entre otros, algunos de los hallazgos que arrojó la exploración sobre el carácter limitado y reduccionista de los criterios y referentes de decisión en la visión gerencial tradicional, frente a una visión compleja de la realidad humana. En la tabla 1 se sintetizan los resultados de la investigación presentada en este texto.

A partir de estos hallazgos, aparecen nuevas conjeturas acerca de la vulnerabilidad de las organizaciones empresariales cuyos directivos conservan como marco conceptual los principios y fundamentos tradicionales de la gerencia.

Tabla 1. Visión compleja vs visión tradicional

Elementos de contraste	Visión compleja	Visión gerencial tradicional	Algunas implicaciones
Racionalidad	Limitada.	Económica, instrumental.	La racionalidad económica e instrumental no permite ver los elementos subjetivos de los decisores.
Criterios de decisión	Conocimiento.	Eficiencia.	El énfasis en la eficiencia como criterio de decisión en una estrategia corporativa sinérgica puede generar pérdida de oportunidades de aprendizajes colectivos.
Referente	Globalización como fenómeno multidimensional.	Globalización tecnoeconómica.	Si se percibe la globalización desde una perspectiva de mercado, se pueden pasar por alto dimensiones valiosas, como la cultural, la sociológica y la psicológica, entre otras.

Continúa

Elementos de contraste	Visión compleja	Visión gerencial tradicional	Algunas implicaciones
La sinergia	El todo es más y menos que la suma de sus partes.	El todo es más que la suma de sus partes.	La promesa básica de la sinergia como estrategia corporativa es que la firma produce más valor cuando se administran conjuntamente las unidades de negocio. Sin embargo, estos procesos suelen generar reacomodamientos que generan retiros de personas valiosas o costos más altos de los esperados en la unificación, por ejemplo, de sistemas de información. Por tanto, la sinergia no siempre suma.
Enfoque de gerencia	Poner en interrogación los procesos.	Soluciones, resultados.	Es posible que un gerente que decide desde los supuestos de la racionalidad económica y que tiene como propósito la eficiencia, se concentra en obtener resultados en el corto plazo y cede ante cualquier propuesta de intervención organizacional que prometa mejorar dichos indicadores.
Impacto de las decisiones	Deshumanización y ruptura de tejidos relacionales.	Mejora de eficiencia y rentabilidad.	Cuando la dimensión económica es la que predomina, el equipo gerencial limita su visión para ver los impactos que tienen las decisiones en los actores y se corre el riesgo de perder colaboradores valiosos para el futuro de la organización.

Fuente: elaboración propia.

REFERENCIAS

- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York, US: Mc Graw Hill.
- Coffey, A. P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación* (Primera en español ed.). Medellín: Universidad de Antioquia.
- Cruz Kronfly, F., Aktouf, O., y Carvajal, R. (2003). *El Lado inhumano de las organizaciones*. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración Universidad del Valle.
- Delgado, J. M., y Gutiérrez, J. (1995). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis.
- Eisenhardt, K., y Galunic, C. (2000 January). Coevolving At last, a way to make synergies work. *Harvard Business Review* , 91-101.
- Fredrickson, J. W. (1985). Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision process. *Academy of Management Journal* , 28 (4), 821-843.
- Ginzburg, C. (1989). Morelli, Freud y Sherlock Holmes: indicios y método científico. In U. Eco, y T. Sebeok, *El signo de los tres*. España: Lumen.

- Hitt, M., Ireland, R., y Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica: competitividad y globalización*. México: Thomson Editores S.A.
- Horkheimer, M. (2002). *Crítica de la Razón Instrumental*. Madrid: Editorial Trotta.
- Kotler, P., y Caslione, J. (2010). *Caótica*. Bogotá: Norma S.A.
- Mintzberg, H. (1973 December). A new look of the chief's executive officer. *Organizational Dynamics* .
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 11-24.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management Inside our strange world of organizations*. New York: Simon y Schuster.
- Mintzberg, H. (2007). *How productivity killed american enterprise*. Retrieved 2009 1-mayo from www.henrymintzberg.org: <http://www.henrymintzberg.com/pdf/productivity2008.pdf>
- Mintzberg, H. (2004). *Directivos, No MBAs*. Barcelona, España: Deusto.
- Mintzberg, H. (2004). *Directivos, no MBAs*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking Strategies: Toward a general theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Mintzberg, H. (2009 16-Marzo). *America's monumental failure of management*. Retrieved 2009 30-Abril from www.globeandmail.com: www.globeandmail.com/servlet/story/RTGAM.20090313.wcomintzberg16/EmailBNstory/special-Comment
- Mintzberg, H. A. (2007). *Safari a la Estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico* (primera edición, segunda reimpresión ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Mintzberg, H. L.-M. (1995). Opening up decision making: the view from the black stool. *Organization Science* , 6 (3).
- Mintzberg, H. R. (1976). The structure of "Unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly* , 21, 246-275.
- Mintzberg, H., Hunsincker, J. (1987). *Crafting Strategy*. *Harvard Business Review* , 65 (4), 66-75.
- Mintzberg, H., y Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Latinoamericana.
- Mintzberg, H., y Westley, F. (2001). It's not what you think. *MIT Sloan Management Review* , 42 (3), 89-93.
- Mintzberg, H., Langley, A., Pitcher, P., y Posada, E. y.-M. (1995). Opening up decision making: the view from the black stool. *Organization Science* , 6 (3).
- Mintzberg, H., Raisinighani, D., y Théorèt, A. (1976). The structure of "Unstructured" decision pro-

- cesses. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-275.
- Moreno, J. (2002). Fuentes, autores y corrientes que trabajan la complejidad. In C. P. COMPLEXUS, ICFEES, y UNESCO, *Manual de iniciación pedagógica al pensamiento complejo*. Ediciones Jurídicas Gustavo Ibañez.
- Morgan, G. (1943). *Images of Organization*. London.
- Morin, E. (1974). *El paradigma perdido*. Barcelona, España: Editorial Kairós.
- Morin, E. (1981). *El Método I La Naturaleza de la Naturaleza* (7a edición 2006 ed.). Madrid: Cátedra.
- Morin, E. (1984). *Ciencia con Consciencia*. Barcelona: Anthropolos.
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Morin, E. (1994). Métodos de investigación empírica. In E. Morin, *El empeño multidimensional* (pp. 165-180). París: Fayard.
- Morin, E. (1998). *Amor, Poesía, Sabiduría*. (S. G. Moena, Trans.) Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO .
- Morin, E. (1999). *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. Retrieved 2008 8-12 from Los siete saberes necesarios para la educación del futuro: <http://www.udlap.mx/rsu/pdf/1/LosSieteSaberesNecesariosParaLaEdu-del-Futuro.pdf>
- Morin, E. (2002). *Introducción a la política del hombre*. (T. F. Egui-bar, Trans.) Barcelona, España: Editorial Gedisa .
- Morin, E. (2002). *La Cabeza bien puesta, Repensar la reforma Reformar el pensamiento*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Morin, E. (2003). *El Método V. La humanidad de la humanidad, Identidad Humana*. (A. Sánchez, Trans.) Madrid: Ediciones Cátedra (Grupo Anaya S.A).
- Morin, E. (s.f) *Humildad y Honradez Intelectual: Un intento de modelación*. Retrieved 2009 10-09 from Diplomado en transformación educativa.
- Morin, E., Ciurana, E. R. y Domingo Motta, R. (2003). *Educación en la era planetaria*. Valladolid: Gedisa.
- Morin, E. y Brigitte, A. (1993). La reforma del pensamiento. En E. Morin. *Tierra Patria* (págs. 189-203). Barcelona: Kairós.
- Morse, J. (2003). *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Muñoz, L. Y. (2003). *Hacia una redefinición del trabajo: una nueva mirada sobre la modernidad* (Nuevo Pensamiento Administrativo ed.). (F. d. Administración, Ed.) Cali: Universidad del Valle.
- Muñoz, R. (2010). Cambio y cultura organizacionales. In S. Arcand, R. Muñoz, J. Facal, y J. Dupuis, *So-*

- ciología de la empresa del marco histórico a las dinámicas internas* (pp. 239-261). Bogotá : Siglo del Hombre Editores.
- Najmanovich, D. (1993). Del reloj a la red, metáforas para ver al mundo. *Futuro* , 12-18.
- Panagiotou, G. (2008). Conjoining prescriptive and descriptive approaches Towards an integrative framework of decision making. A conceptual note. *Management Decision* , 46 (4), 553-564.
- Serna, H. (2007). *Alineamiento y ritmo organizacional* . Bogotá: 3R Editores.
- Simon, H. (1991). Organizatios and Markets. *Journal of Economics Perspectives* , 25-44.
- Simon, H. A. (2006). *Las Ciencias de lo artificial*. Granada: Editorial Comares.
- Simon, H. A. (1959). Theories of decision making in economics and behavioral science. *The american economic review* , XLIX (3), 253-283.
- Simon, H. A. (1972). *El comportamiento administrativo*. Madrid: Aguilar.